



Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autores: Araceli Berenice Angulo Prado
Boris Fabián Calle Armijos
Jorge Ismael Cárdenas Cárdenas
Sandy Cecilia Rincón Arreaga

Director: Marisol Carvajal Camperos

Título del Trabajo de Fin de Máster
“Propuesta de mejora del proceso de Reclutamiento y Selección del
personal en la empresa Trust Control”

QUITO – ECUADOR | 2023

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CERTIFICACIÓN

Nosotros, **Araceli Berenice Angulo Prado, Boris Fabián Calle Armijos, Jorge Ismael Cárdenas Cárdenas y Sandy Cecilia Rincón Arreaga**, 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.



Araceli Berenice Angulo Prado



Boris Fabián Calle Armijos



Jorge Ismael Cárdenas Cárdenas



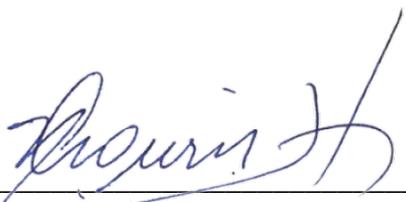
Sandy Cecilia Rincón Arreaga

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvín Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Araceli Berenice Angulo Prado, Boris Fabián Calle Armijos, Jorge Ismael Cárdenas Cárdenas y Sandy Cecilia Rincón Arreaga, 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 Chauvín Andrade

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a la memoria de mi madre quien hace siete meses partió de mi lado y aunque no pueda abrazarla físicamente para agradecerle, sé que su espíritu sigue conmigo, celebrando desde lo más alto este nuevo capítulo de mi vida. A mi esposo por su apoyo incondicional y a mis hijas, quienes han sido mi fuente de inspiración para superar cada obstáculo y sostener mi sueño con amor y paciencia.

Araceli Angulo Prado

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, sin su amor y apoyo incondicional nada sería lo mismo. A la memoria de Román, mi hermano. Siempre fuertes.

Jorge Ismael Cárdenas Cárdenas

Quiero dedicar el presente proyecto a mi mamá, hermana, esposo e hijo quienes con su ejemplo, amor y comprensión desde el primer momento me apoyaron y alentaron a no rendirme.

Y a mis compañeros Araceli Angulo, Boris Calle e Ismael Cárdenas que con su apoyo, conocimiento y compromiso de cada uno pudimos formar un gran equipo para lograr este proyecto.

Sandy Cecilia Rincón Arreaga

Quiero dedicar el presente trabajo de titulación a mi círculo familiar más cercano mis padres, hermanos, sobrinos, sobrinas y mi pareja ya que son el motor en mi vida para poder desarrollarme en todo ámbito.

Boris Fabian Calle Armijos

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer primeramente a Dios que me dio la oportunidad, salud, capacidades, conocimiento y el tiempo para el desarrollo de esta maestría, así como también a mi familia que sin su ayuda y apoyo no hubiera sido posible cumplir esta meta propuesta. De igual manera a todos los docentes de la Universidad Internacional del Ecuador UIDE y a EIG Business School por permitirnos aprender a través de su conocimiento y experiencia.

Sandy Cecilia Rincón Arreaga

Agradezco a Dios por haberme puesto en el lugar y momento correcto, a mi familia por brindarme su amor incondicional y darme la fortaleza para perseguir mis sueños. A mis compañeros y amigos de equipo, un agradecimiento inmenso por su calidez, su alegría y su profesionalismo.

Jorge Ismael Cárdenas Cárdenas

Mi agradecimiento profundo a Dios por permitirme ser parte de esta nueva experiencia . A mis compañeros de equipo con quienes compartí momentos de aprendizaje y crecimiento. Y sobre todo a mi familia Luis, Dome y Paula, por su apoyo incondicional y por comprender mis ausencias. Este logro es el resultado del esfuerzo conjunto de muchos, y por ello, va dedicado con profundo cariño y gratitud.

Araceli Angulo Prado

Me gustaría considerar y agradecer a mi familia y amigos más cercanos ya que de una u otra manera siempre estuvieron presentes durante todo este tiempo, además a mis compañeros de titulación Araceli, Ismael y Sandy ya que sin ellos este proyecto no se hubiera podido desarrollar pues su apoyo y trabajo en equipo han sido fundamentales.

Boris Fabian Calle Armijos

INDICE

RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	19
1.1 Presentación y perfil de la empresa u organización.....	19
1.1.1 Antecedentes y datos representativos.....	19
1.1.1.1 Antecedentes (Historia).....	19
1.1.1.2 Misión, visión, valores.....	21
1.1.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios.....	22
1.1.1.4 Ubicación de la sede.....	23
1.1.2 Entorno General (PESTEL).....	26
1.1.2.2 Entorno específico (DAFO).....	27
1.2 Planteamiento del problema.....	28
1.2.1 Descripción del problema.....	28
1.2.2 Fines y Objetivos del Trabajo.....	29
1.2.2.1 Objetivo general.....	29
1.2.2.2 Objetivos específicos.....	29
1.2.3 Hipótesis o teoría que plantea este trabajo.....	30
1.3 Justificación e importancia del trabajo.....	30
2.1 Técnicas Efectivas de Selección de Personal.....	33
2.1.1 Reclutamiento interno.....	34
2.1.2 Reclutamiento externo.....	34
2.2 Diseño del Modelo de Gestión por Competencias.....	36
2.3 Metodologías Ágiles Aplicadas a Recursos Humanos.....	37
2.3.1 Design Thinking.....	37
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	39
3.1 Técnicas efectivas de selección de personal.....	39
3.1.2 Necesidades específicas del Proyecto.....	41
3.1.3 Habilidades digitales.....	41
3.1.4 Liderazgo digital.....	41
3.1.5 Contratos de trabajo (ahora y a futuro).....	42
3.1.6 Situación Actual.....	43

3.1.7 Gestión de cambio - Gobernanza corporativa.....	43
3.1.8 Proceso de Selección y Reclutamiento.....	43
3.1.9 Objetivos del Cambio.....	44
3.1.10 Gobernanza corporativa	45
3.2 Modelo de gestión por competencias.....	46
3.3 Diseño metodológico de Design Thinking.....	49
3.3.1 Empatizar	52
3.3.2 Definir.....	52
3.3.3 Idear	52
3.3.4 Prototipar.....	53
3.3.5 Testear	53
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	54
4.1 Técnicas efectivas de selección de personal.....	54
4.1.2 Desarrollo del proceso de selección para la empresa Trust Control	54
4.1.3 Información sobre el perfil	54
4.1.4 Decisión de apertura interna, externa o mixta.....	56
4.1.5 Fuentes para el proceso de reclutamiento	57
4.1.6 Preparación: Definir propósito y objetivos de la entrevista.....	59
4.1.6.1 Objetivos:	59
4.1.6.2 Recepción y bienvenida:	59
4.1.6.3 Verificación de las referencias de candidatos.....	60
4.1.6.4 Preguntas referencias personales y profesionales	61
4.1.6.5 Aceptación de la Oferta.....	61
4.1.6.7 Finalización del Proceso de Selección	63
4.1.6.8 Proceso de incorporación del candidato.....	66
4.1.6.9 Plan de incorporación	67
4.2 Diseño de un modelo de competencias.....	68
4.2.1 Escala de competencias de Trust Control.....	70
4.2.2 Diccionario de competencias	72
4.2.2.1 Diccionario de competencias específicas para el área operativa.....	86
4.2.3 Inclusión de competencias en manual de funciones	87
4.3 Metodología Agile de Design Thinking	95
4.3.1 Empatizar: Mapa de empatía:.....	96

4.3.1.1 Herramienta Etnográfica	96
4.3.2 Definir:.....	97
4.3.2.1 Herramienta para Interpretar	97
4.3.3 Herramienta para Idear, prototipar y testear	99
4.3.3.1 Lluvia de Ideas.....	99
4.3.4 Prototipar:.....	100
4.3.5 Testeo:	102
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
5.1 Conclusiones generales.....	103
5.1.1 Conclusiones Específicas.....	103
5.1.2 Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto	104
5.2 CONTRIBUCIONES.....	105
5.2.1 Contribución a nivel personal.....	105
5.2.2 Contribución a nivel académico	105
5.2.3 Contribución a la gestión empresarial.....	105
5.2.4 Limitaciones del proyecto	106
5.3 RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS.....	108
ANEXOS	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Detalle de Nómina perteneciente a la empresa de Trust Control (abril 2024)</i>	25
Tabla 2. <i>Resumen del Balance General de Trust Control International S.A. TCEE al 31/12/2023</i>	25
Tabla 3. <i>Grupos de Interés de la Empresa Trust Control</i>	25
Tabla 4. <i>Análisis de los factores PESTEL de la Empresa TRUST CONTROL</i>	26
Tabla 5. <i>Componentes de las competencias</i>	70
Tabla 6. <i>Grados de medición de competencias</i>	71
Tabla 7. <i>Competencia Cardinal Respeto</i>	72
Tabla 8. <i>Competencia Cardinal Compromiso</i>	73
Tabla 9. <i>Competencia Cardinal Calidad de Trabajo</i>	74
Tabla 10. <i>Competencia Cardinal Ética</i>	75
Tabla 11. <i>Competencia Cardinal Integridad</i>	76
Tabla 12. <i>Competencia Especifica por área Iniciativa- Autonomía</i>	77
Tabla 13. <i>Competencia Especifica por área Comunicación Eficaz</i>	78
Tabla 14. <i>Competencia Especifica por área Adaptabilidad y Flexibilidad</i>	79
Tabla 15. <i>Competencia Especifica por área Colaboración</i>	80
Tabla 16. <i>Competencia Especifica por área Gestión y Logros de Objetivos</i>	81
Tabla 17. <i>Competencia Especifica por área Pensamiento Analítico</i>	82
Tabla 18. <i>Competencia Especifica por área Responsabilidad</i>	82
Tabla 19. <i>Competencia Especifica por área Tolerancia a la presión de trabajo</i>	83
Tabla 20. <i>Competencia Especifica por área Toma de decisiones</i>	84
Tabla 21. <i>Competencia Especifica por área Colaboración</i>	85
Tabla 22. <i>Propuesta de manual de funciones área administrativa con aplicación de competencias</i>	87
Tabla 23. <i>Propuesta de manual de funciones área operativa con aplicación de competencias</i>	91

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Croquis Trust Control</i>	23
Figura 2. <i>Análisis del DAFO de la Empresa Trust Control</i>	27
Figura 3. <i>Desarrollo metodológico de la propuesta para Trust Control</i>	48
Figura 4. <i>Anuncio reclutamiento interno</i>	55
Figura 5. <i>Anuncio reclutamiento externo</i>	55
Figura 6. <i>Flujo del proceso de Trust Control 2024</i>	58

Figura 7. <i>Autorización consulta de referencias</i>	60
Figura 8. <i>Documentación necesaria para la incorporación del candidato</i>	62
Figura 9. <i>Correo Finalización del proceso de Selección</i>	63
Figura 10. <i>Correo de bienvenida</i>	66
Figura 11. <i>Plan de Incorporación</i>	67
Figura 12. <i>Deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto</i>	95
Figura 13. <i>Plan de investigación con formato para técnicas etnográficas</i>	96
Figura 14. <i>Técnica etnográfica, mapa de hallazgo</i>	97
Figura 15. <i>Insight accionable identificado por el grupo</i>	99
Figura 16. <i>Storyboard del proceso de reclutamiento en la Empresa Trust Control</i>	101
Figura 17. <i>Formato BODI</i>	102

RESUMEN

El presente proyecto propone la mejora al proceso de selección y reclutamiento del personal en Trust Control; mediante herramientas que permitan optimizar el tiempo y lograr una mejor selección del personal, que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Trust Control se estableció en Ecuador en 2004, es considerado el primer Organismo de Inspección de alto valor agregado en el país, dado que ofrece servicios de inspección, auditoría y certificación diseñados para minimizar riesgos en las etapas de producción, distribución y comercialización de productos de exportación.

Desde su inicio la empresa ha seleccionado y contratado a su personal a partir de procesos empíricos, mismos que a lo largo del tiempo han ido generando inconvenientes que pausan las actividades cotidianas de la empresa, la asignación de profesionales con perfiles diferentes a las áreas en las que desempeñan su rol limita que la empresa sea más eficiente y cumpla sus expectativas.

Para lograr mayor eficacia en la producción y prestación de servicios se propone mejorar un modelo de selección tradicional a uno de selección por competencias, que permitirá a los empleados aplicar sus conocimientos y desarrollar personalmente creciendo sus competencias en un cargo orientado a su formación académica, esta nueva metodológica de selección presenta la posibilidad de mejorar el desempeño laboral y productivo para la empresa, permitiéndoles ser más productivos.

El departamento de Talento Humano es el principal agente en este proyecto de transición, ya que es fundamental para el manejo de la empresa, evitando que la selección del personal sea arbitrariamente, por ello se plantea una implementación de etapas aplicadas rigurosamente y evitar pérdidas económicas con una ineficiente asignación del capital humano en la organización.

PALABRAS CLAVE: Competencia, aprendizaje, habilidades, Selección de personal, gestión de talento

ABSTRACT

This project proposes to improve the process of selection and recruitment of personnel in Trust Control; through tools that allow you to optimize time and achieve a better selection of personnel, which adjusts to the needs of the company.

Trust Control was established in Ecuador in 2004, it is considered the first High Value-Added Inspection body in the country, since it offers inspection, audits and certification services designed to minimize risks in the stages of production, distribution and commercialization of export products.

Since its inception, the company has selected and hired its personnel based on empirical processes, which over time have generated drawbacks that pause the daily activities of the company, the assignment of professionals with different profiles to the areas in which they perform their role limits the company from being more efficient and meeting its expectations.

To achieve greater effectiveness in the production and services, it is proposed to improve a traditional selection model to one of selection by competencies, which will allow employees to apply their knowledge and develop personally growing their competencies in a position oriented to their academic training, this new selection methodology presents the possibility of improving work and productive performance for the company, allowing them to be more productive.

The Human Resources department is the main agent in this transition project, due to its fundamental role in the management of the company, avoiding that the selection of personnel is arbitrary, therefore, it is proposed to implement stages rigorously and to avoid economic losses due to inefficient allocation of human capital in the organization.

KEY WORDS: Competence, learning, skills, recruitment, talent management.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo abordar la mejora en el proceso de reclutamiento y selección del personal de Trust Control a través del enfoque en competencias y la implementación de metodologías ágiles. Este proceso es de vital importancia para la organización, puesto que la correcta selección de los candidatos influye directamente en el desempeño y éxito de la empresa. Para ello se analizaron los antecedentes del proceso de reclutamiento y selección, así como las dificultades presentadas por la implementación de un modelo de selección tradicional.

Es fundamental comprender los antecedentes del proceso de reclutamiento y selección de Trust Control para identificar las oportunidades de mejora. En los últimos años, la industria ha experimentado cambios significativos, como la creciente demanda de perfiles especializados y la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías y metodologías de producción para una mejor prestación de servicios. Además, la competencia por el talento ha aumentado, lo que ha generado la necesidad de optimizar los procesos de atracción y selección de personal.

Como primer paso se realiza un diagnóstico para identificar mediante una encuesta al departamento de Talento Humano el tiempo que le toma la contratación del personal, para en base a resultados obtenidos, se pueda plantear el nuevo modelo de Reclutamiento y Selección de personal que podría aplicar esta área.

Es fundamental comparar los diferentes modelos de selección de personal aplicados en la empresa para identificar sus falencias y origen de los problemas en la estabilidad que han provocado una constante rotación del personal

Para el presente trabajo hemos recurrido a las materias de Project Based Learning (PBL) que fueron impartidas durante esta maestría:

Técnicas Efectivas de Selección de Personal, Modelo de Gestión por Competencia Y Metodologías Ágiles Aplicadas a Talento Humano.

Este tipo de metodologías nos ha permitido conectarnos de una forma más real el mundo académico con el mundo laboral.

En la primera sección se encuentra la parte introductoria con la información general de la organización, correspondiente a la empresa.

Posteriormente se encuentra los 4 capítulos del proyecto; dentro del primer capítulo se da a conocer el análisis de la problemática actual de la empresa y el interés del estudio.

El segundo capítulo, se presenta el marco conceptual que aborda los aspectos del proceso de selección, competencias y metodologías ágiles

En el capítulo tercero se describe el diseño metodológico empleado en el presente proyecto aplicando las materias Project Based Learning (PBL), tales como:

Técnicas Efectivas de Selección:

La metodología aplicada para las técnicas efectivas de selección recomienda usar el reclutamiento 4.0, un tipo de reclutamiento en el que se incluye la tecnología y uso del marketing digital para captar talento.

Modelo de Gestión de Competencias:

Para el modelo de gestión de competencias se aplicó la metodología del Diccionario de Competencias basada en las competencias más usadas en el mercado laboral, aplicadas a muchas organizaciones ya que apuntan a objetivos y valores comunes en el ámbito empresarial.

Metodologías Ágiles Aplicadas a Talento Humano:

Una de las metodologías aplicadas fue “Design Thinking”, ya que nos permitió estudiar los problemas encontrados desde una perspectiva creativa y buscar soluciones innovadoras y factibles, este proceso consta de 5 fases: empatizar, interpretar, idear, prototipar y testear

En el capítulo cuarto se desarrolló la propuesta del trabajo de investigación, en donde se actualizó el manual de funciones que actualmente dispone la empresa, basado en los conocimientos impartidos durante la maestría y que corresponden a las materias Project Based Learning (PBL).

Finalmente, el proyecto señala las conclusiones tanto generales como específicas del plan, el análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación y la contribución que se generó a nivel académico, empresarial y personal con el desarrollo de la presente investigación.

CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Presentación y perfil de la empresa u organización

El GRUPO TRUST es un holding conformado por empresas independientes que está integrado por: Trust Control, Trust Tracking, Trust Certificate, Asesores Quality, Fugran y Equisop.

Trust Control, se crea en Ecuador en el 2004 como “empresa madre” del grupo, cuenta con un gran prestigio en el mercado ecuatoriano y es considerado el primer Organismo de Inspección de alto valor agregado, brindando los servicios de inspección, auditoría y certificación, creados y desarrollados para minimizar los riesgos en las etapas de producción, distribución y comercialización de toda clase de productos que se exporta, lo que nos convierte en un socio estratégico de nuestros clientes al cuidar sus intereses desde el origen hasta su destino final.

1.1.1 Antecedentes y datos representativos

1.1.1.1 Antecedentes (Historia)

La empresa cuenta con 19 años de funcionamiento; desde su creación, el área directiva ha estado liderada por personas que superan la edad de los 40 años, por lo que actualmente los directivos se encuentran en edad factible para los procesos de retiro y jubilación. Esto crea la necesidad de que en un futuro no muy lejano la empresa requiera de nuevos líderes que dirijan todas las áreas de la organización, y esto involucra la selección de personal que tenga las habilidades, capacidades y competencias aptas para ocupar dichos cargos de acuerdo al perfil establecido.

Es así, que la empresa se encuentra en un proceso de reingeniería. Se precisa crear un Plan de Carrera que permita que los empleados, identificados como personas clave dentro de las diferentes áreas, puedan capacitarse y desarrollar sus habilidades. Esto formaría parte de un proceso de transición para que a la salida de los directivos se puedan desempeñar los cargos con la misma perspectiva, sin que esto involucre un cambio drástico para la organización.

Trust Control tiene una cultura organizativa enfocada en la innovación, capacitación, desarrollo y eficiencia en sus procesos, de tal forma que brinda servicios de auditorías, verificaciones, inspecciones y certificaciones independientes de una amplia gama de bienes y productos utilizando equipos altamente calificados.

Cuenta con capital humano altamente capacitado y cualificado con valores como el respeto, la confianza, la ética, el compromiso, calidad y confidencialidad que ha caracterizado a la organización a lo largo de sus 19 años en el mercado ecuatoriano. Estos valores fueron implementados como pilares de la organización por sus fundadores, desarrollando un sentido de pertenencia y compromiso en cada uno de los colaboradores.

La empresa es reconocida por su jerarquía organizacional horizontal ya que ha dividido sus departamentos con direcciones en cada área. Esto da apertura para que cada director pueda trabajar directamente con su equipo de primera línea, tomando en consideración las opiniones de su equipo para luego ser transmitidas al CEO, haciendo más eficiente la toma de decisiones.

A lo largo de este año 2023 la empresa ha dado apertura a actividades extralaborales con la finalidad de aumentar la motivación del personal y laboral. De esta forma se busca fomentar un buen clima laboral, planteándose como uno de sus objetivos la creación de nuevos

líderes incentivando al personal con capacitación, desarrollo y carrera profesional, enfocados en siempre ofrecer un servicio de alta calidad a todos los clientes.

Para este punto también siempre pensando en dar beneficios al personal se ha enfocado en buscar empresas con las que se pueda hacer convenios para que el personal tenga el beneficio de adquirir sus productos otorgándoles un cupo para descuento vía rol.

1.1.1.2 Misión, visión, valores

Misión

Elevar el nivel de satisfacción de nuestros clientes mediante el uso de las últimas tendencias en plataformas tecnológicas, innovación y servicio personalizado, aplicado principalmente a nuestros servicios de inspección que aportan a lograr la calidad requerida.

Visión

Fortalecer y estandarizar los servicios especializados de control de calidad que actualmente tiene Ecuador en todas las oficinas de Trust Control alrededor del mundo para que en 10 años cuenten con alto grado de profesionalismo, innovación y transparencia.

Valores

- Imparcialidad.
- Profesionalismo.
- Innovación.
- Compromiso.
- Eficiencia.
- Calidad.

1.1.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios

Servicio de inspección:

Consiste en reconocer la calidad de un producto, servicio o proceso a partir de sus componentes y materiales, usando instrumentos de medición, patrones de comparación o equipos de pruebas y ensayos, determinando si se cumple con los requisitos establecidos por el cliente.

Por tanto, los sistemas de inspección sirven para confirmar si los procesos seguidos son óptimos para cumplir generalmente especificaciones técnicas requeridas por un tercero. Normalmente se realiza con metodologías de muestreo.

Detalle de los Servicios de Inspección:

- Inspección de productos primarios y procesados.
- Inspección a la carga y descarga.
- Inspección de Gestión de Riesgo para carga contenerizada.

Detalle de los Servicios de Gestión de Riesgo:

- Inspección de contenedores vacíos.
- Monitoreo Satelital.
- Verificación en Plantas / Fincas.
- Verificación en Puertos.
- Entrega de reporte con registro fotográfico

Se realizan inspecciones en los patios de naviera u otros, en las cuales se determine la aceptación o rechazo del contenedor bajo criterio de condiciones de seguridad y limpieza de la unidad.

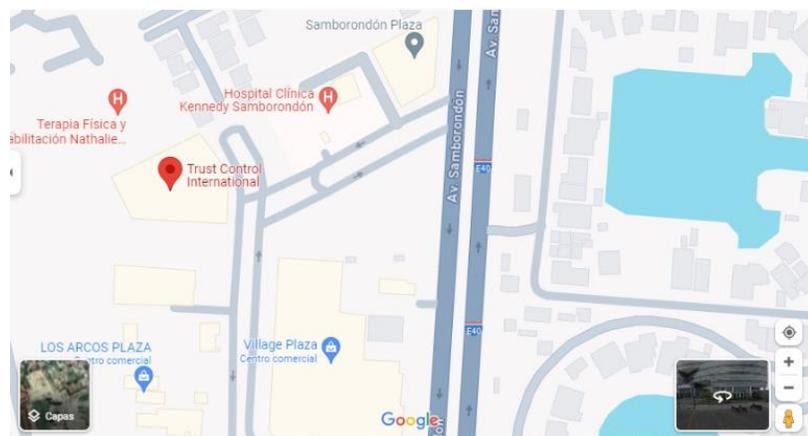
Se hace la colocación de kit de sellos de distintos tipos de alta seguridad, colocación de candado satelital y monitoreo en ruta, sellado del contenedor, reporte fotográfico, registro de tiempo, placas, entre otros.

1.1.1.4 Ubicación de la sede

La oficina matriz de Trust Control se encuentra ubicada en la provincia del Guayas en el km 1.5 vía Samborondón, Edificio Xima, piso 4, oficina 413.

PBX: (+593) 4 2599175

Figura 1. *Croquis Trust Control*



Google Maps (2024)

Ubicación de las operaciones

- Guayaquil
- La Aurora

- Machala
- Quevedo

Propiedad y Forma Jurídica

La empresa Trust Control inició sus actividades el 9 de diciembre del 2004 y fue constituida en base a los nombramientos otorgados a: Presidente Ejecutivo y Propietario: Ángel Roberto Navarro Espinoza y Representante Legal: Luis Iván Torres Checa.

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

El Grupo Trust, es un holding conformado por empresas independientes y cuenta con una nómina de 430 empleados a abril 2024, la misma está dividida en Administrativo donde se encuentra el personal mensualizado y el Operativo donde está la mayor parte de la nómina ya que se trata del personal que ayuda con los diferentes servicios de inspección en campo, esta nómina al igual que la administrativa se encuentra en diferentes ciudades como lo son:

- El Triunfo
- Guayaquil
- Machala
- Milagro
- Naranjal
- Quevedo
- San Juan

Se detalla la cantidad de personal que se encuentra en cada localidad según las nóminas.

Tabla elaboración propia a partir de los datos tomados de la nómina de Trust Control a abril del 2024.

Tabla 1. *Detalle de Nómina perteneciente a la empresa de Trust Control (abril 2024)*

DIVISIÓN	LOCALIDAD								
	EL TRIUNFO	ESMERALDAS	GUAYAQUIL	MACHALA	MILAGRO	NARANJAL	POSORJA	QUEVEDO	SAN JUAN
ADMINISTRATIVO	0	2	59	8	0	0	0	1	2
OPERATIVO	23	0	44	126	24	25	3	52	61
TOTAL NOMINA					430				

Trust Control cuenta con un patrimonio de \$1.243.717,91 considerando que sus activos están valorados en \$2.641.730,45 y un total de pasivo \$1.398.012,54, la empresa terminó el año 2023 con un margen de utilidad del 49%.

Tabla 2. *Resumen del Balance General de Trust Control International S.A. TCEE al 31/12/2023*

TOTAL ACTIVO	\$ 2.641.730,45
TOTAL PASIVO	\$ 1.398.012,54
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.243.717,91

Nota: Información tomada del área contable de Trust Control 2024

Los grupos de interés son personas u organizaciones que interactúan con la organización y tienen un rol fundamental para que se puedan lograr metas y objetivos, estos grupos pueden ser tanto internos como externo. En la siguiente tabla se nombran algunos de los grupos de interés de Trust Control.

Tabla 3. *Grupos de Interés de la Empresa Trust Control*

INTERNOS	EXTERNOS
Colaboradores	Proveedores
Directivos	Accionistas
Propietarios	Clientes

Nota: datos tomados de organigrama funcional de Trust Control (2024)

1.1.2 Análisis del entorno

1.1.2.1 Entorno General (PESTEL)

Con el análisis PESTEL, hemos identificado los diversos factores externos que podrían impactar a la empresa, los mismos que están agrupados en lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, de la Empresa Trust Control.(Trust Control, 2024).

Tabla 4. Análisis de los factores PESTEL de la Empresa TRUST CONTROL

FACTORES	ANALISIS
Políticos:	La inestabilidad política, las tensiones internacionales, los conflictos internos y armados, así como los problemas diplomáticos pueden afectar las políticas gubernamentales, las relaciones comerciales y la seguridad jurídica de las empresas.
Económicos:	Las restricciones arancelarias afectan la competitividad empresarial. El aumento del IVA disminuye el poder adquisitivo de los consumidores, impactando la demanda. El poder adquisitivo de los mercados influye en la demanda de bienes y servicios. Los cambios en las exportaciones e importaciones afectan los ingresos y recursos del país.
Sociales:	La opinión pública y la percepción del entorno influyen en las decisiones de compra y en la reputación empresarial. Los cambios en los hábitos de consumo afectan la demanda de productos. El aumento de la población puede ser una oportunidad de mercado, pero también puede generar presión sobre los recursos y servicios disponibles.
Tecnológicos:	El avance de la inteligencia artificial mejora la eficiencia y competitividad empresarial. La falta de investigación en el manejo de plantaciones de banano limita la capacidad de enfrentar riesgos fitosanitarios. La tecnología en maquinaria aumenta la productividad y eficiencia en la producción de bienes
Ambientales:	La gestión de residuos es esencial para cumplir con regulaciones ambientales y mantener una imagen corporativa responsable. La ubicación geográfica puede afectar la disponibilidad de recursos naturales y los riesgos ambientales. El cumplimiento de normas de saneamiento es crucial para prevenir problemas ambientales y cumplir con regulaciones.
Legales:	La informalidad en el sector puede afectar la competitividad y la reputación empresarial debido a la competencia desleal y el incumplimiento de la legislación laboral.

1.1.2.2 Entorno específico (DAFO)

Trust Control actualmente se embarca en un proceso de reingeniería para crear un Plan de Carrera que desarrolle habilidades del personal clave.

Se destaca por su compromiso con la jerarquía horizontal y la excelencia en el servicio. Su proceso de reingeniería y Plan de Carrera fortalecen su talento interno para enfrentar futuros desafíos. Sin embargo, la posible jubilación de directivos representa una debilidad al poner en riesgo la continuidad y calidad del liderazgo. Además, la competencia en el mercado supone una amenaza para su posición.

Con este antecedente mediante el análisis del DAFO podemos conocer la situación actual del entorno interno y externo de la empresa basándonos en cuatro elementos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Figura 2. Análisis del DAFO de la Empresa Trust Control



1.2 Planteamiento del problema

Se propone mejorar el proceso de selección y reclutamiento del personal en Trust Control mediante la aplicación del modelo de competencias utilizando la metodología ágil "Design Thinking". El objetivo es lograr un control eficiente en la contratación en un tiempo reducido y optimizar las funciones del analista de Talento Humano.

1.2.1 Descripción del problema

Trust Control transmite una cultura de organización en armonía, no cuenta con procesos técnicos de selección e inducción del personal presentando problemas internos como: bajo rendimiento y alta rotación. Incluso incrementó la inversión de capacitación permanente del nuevo personal; por ello planteamos la propuesta de mejorar los procesos de selección en base a perfiles de competencia, para que se establezcan lineamientos claros con los que se podrá seleccionar al personal idóneo.

Al identificarse que la selección y reclutamiento del personal ha sido realizado bajo procesos empíricos, y siendo seleccionados directamente por la gerencia a cargo de la vacante requirente, lo que se busca es dar a conocer la importancia de realizar el proceso basándose en los perfiles de cada puesto. Considerando las expectativas asociadas al rendimiento y la inversión de cada función, para lo cual es importante diseñar competencias adecuadas al cargo. De esta manera se contribuye mediante al logro de metas de la organización a través de la aplicación de estas competencias.

Con esta problemática proponemos la implementación del Modelo de mejora en los procesos. Que permitirá a los empleados adquirir y aplicar habilidades y conocimientos, desarrollo personal a través del crecimiento de sus competencias, mejoramiento del desempeño

laboral y para la empresa: orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las competencias.

Si no se aplicase el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, los procesos continuarían con carencias, ya que los candidatos que toquen a la puerta de la empresa no serán los que se desearan que existan en el mercado, el nuevo personal no tendría las cualidades necesarias y sus competencias no se alinearían con los objetivos organizacionales planteados.

1.2.2 Fines y Objetivos del Trabajo

1.2.2.1 Objetivo general

Mejorar el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias mediante la implementación de herramientas ágiles y Design Thinking de selección para la empresa Trust Control, con la finalidad de acelerar y optimizar los procesos operativos.

1.2.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección del personal en Trust Control.
- Proponer soluciones que permitan agilizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en Trust Control.
- Identificar las oportunidades de mejora en los descriptivos de funciones actuales en la estructura organizacional de Talento Humano a través de las incidencias evidenciadas en gestión.
- Revisar e implementar acciones en el manual de funciones para determinar el perfil profesional requerido de cada empleado de la empresa.

1.2.3 Hipótesis o teoría que plantea este trabajo

La implementación de un proceso de reclutamiento y selección basado en perfiles de competencias y técnicas efectivas de selección mejorará significativamente en la calidad del personal seleccionado por Trust Control, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.3 Justificación e importancia del trabajo

El proyecto de Trust Control se origina como una respuesta a una incidencia crítica dentro de la organización. En su trayectoria hemos identificado que el personal se ha seleccionado mediante procesos empíricos. Esto ha resultado en problemas evidentes, como la asignación de profesionales con perfiles que no cumplen con los requisitos o expectativas del cargo.

Ante esta situación, hemos decidido emprender este proyecto con el objetivo de crear una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal. Iniciaremos con la entrevista a la Analista de Talento Humano de Trust Control para entender su problemática en el proceso.

El objetivo de la gestión por competencias es identificar, desarrollar y gestionar las competencias necesarias en los colaboradores de una organización para lograr los objetivos estratégicos de la misma. A través de la gestión por competencias, se busca alinear el talento humano con las necesidades y metas de la empresa, promoviendo el desarrollo de habilidades y conocimientos que contribuyan al éxito organizacional.

En este sentido, este trabajo permitirá a la organización desarrollar técnicas y métodos sobre la Gestión de Talento Humano, con el objetivo de mejorar su desempeño. La investigación

tiene todo el apoyo de la empresa Trust Control, ya que nos ha facilitado toda la información requerida para que su desarrollo sea factible y lograr alcanzar resultados óptimos.

El principal deseo es proponer métodos verdaderamente aplicables a la necesidad de la organización, que se pueda mejorar el proceso de selección implementando las competencias necesarias para el mismo.

El presente trabajo, centra su atención en mejorar el proceso de selección, optimizar el tiempo del personal a cargo de estos procesos, teniendo como principal objetivo de darle bases sólidas al proceso de selección de personal.

El objetivo radica en seleccionar al personal mediante un proceso o metodología que permita ubicar a cada colaborador en el puesto de trabajo según sus competencias, y que de esta manera los empleados y sus capacidades sean considerados el recurso más importante de la Organización.

- Contar con perfiles y descripciones de puestos bien definidos,
- Las entrevistas de trabajo pueden centrarse en comportamientos observables, proporcionando una visión precisa del ajuste del candidato con las necesidades requeridas por la organización.
- Se pueden diseñar programas de formación específicos y personalizados que aborden las áreas de mejora identificadas.
- Aunque en Trust Control aún está en desarrollo, la implementación exitosa de planes de carrera y sucesión puede proporcionar a los empleados una visión clara de las oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización

- El proceso de reclutamiento se vuelve más eficiente al dirigirse a candidatos que posean las competencias específicas.

De no lograrse el objetivo, el proceso sería deficiente, ya que la selección del personal se seguiría llevando arbitrariamente saltándose las directrices de la normativa interna, haciendo que los recursos se usen de forma deficiente; representando pérdidas de capital humano y económicas para la organización.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Técnicas Efectivas de Selección de Personal

Es importante mencionar que la selección de personal se da una vez identificados los requerimientos, exigencias u obligaciones que puedan tener las organizaciones. Para aprovechar la oferta laboral se deben implementar herramientas tecnológicas que sirvan como respaldo a la búsqueda planteada. Se pueden establecer canales adecuados para que los candidatos idóneos postulen y sean elegidos, pero, sobre todo, para que los candidatos quieran postular y acepten el puesto ofertado por la empresa, dado el caso (Leguizamón, 2019).

La selección de personal es fundamental porque brinda el personal una vez pasada la fase de reclutamiento. El reclutamiento es una actividad de divulgación, llamada o atención para el incremento en la entrada de personal a la organización, en tanto que la selección de personal es una comparación, de elección, de opción, de filtro o de clasificación (Chiavenato y Villamizar, 2000).

La selección no implica escoger a partir de discriminación, sino que se hace mediante la orientación y clasificación de las personas. Esto se hace en función de sus fortalezas para poder formar y desarrollar a los candidatos dentro de la organización. El reclutamiento es interno o externo. El reclutamiento interno tiene como principales actores a los colaboradores que ya trabajan en la información, para poder transferirse a actividades de mayor complejidad, responsabilidad o motivaciones para ellos. Por otro lado, el reclutamiento externo se da con candidatos que se encuentran fuera de la organización y que quieren ser sometidos a un proceso de selección de personal. El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas

para aprovecharlas o potenciarlas, mientras que el reclutamiento externo se basa en la adquisición de competencias externas (Murillo, 2015).

2.1.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno de una empresa es efectivo cuando existe planificación eficiente dentro del departamento de Talento Humano. Se debe tener en cuenta el personal con el que cuenta la organización, fortalezas, áreas de oportunidad, potencial laboral, objetivos laborales, preparación formal y no formal, arraigamiento con la cultura organizacional, etc. Asimismo, se debe considerar de donde vendrán los potenciales candidatos y la metodología pertinente para que las personas se motiven a postular a las vacantes. Esto hace que el reclutamiento se pueda hacer en menor tiempo y con mayor certeza en cuanto al perfil que se requiere en la vacante deseada (Palacios y Peña, 2023).

Para el reclutamiento interno existen diferentes canales que pueden ser implementados, como:

- Publicidad interna mediante la web de la organización o portal del empleado y correo electrónico institucional; incluso mediante carteleras institucionales.
- El departamento de Talento Humano establece compatibilidad entre los puestos a cubrir y las personas que tengan el perfil profesional para hacerlo.

2.1.2 Reclutamiento externo

En cuanto al reclutamiento externo, este se puede dar porque la organización necesita cubrir necesidades que no puede cubrir; ya sea por falta de personal, por la existencia de nuevas vacantes, expansión de productos, servicios y presencia geográfica. De este tipo de reclutamiento

se espera que el talento humano que llegue a la empresa pueda aportar con nuevas ideas, habilidades y competencias que potencien en desempeño de la organización y sus colaboradores.

Los canales para este tipo de reclutamiento pueden ser varios, entre los más comunes están: anuncios en prensa, sitios web de las organizaciones, agencias de empleo, entidades educativas o incluso por recomendación de empleados que ya trabajan en la organización (boca a boca) (Álvarez, 2024).

El reclutamiento digital es uno de los canales que más se frecuentan actualmente para realizar la oferta de plazas de trabajo, no solo de forma local sino también a nivel global. Este tipo de reclutamiento se caracteriza por la facilidad que brinda de conseguir datos de candidatos activos como pasivos que puedan cumplir con las características que exige el puesto a cubrir.

Así, el reclutamiento digital nos presenta tres aspectos clave a destacar:

- Reclutamiento social: se da mediante redes sociales como LinkedIn, Facebook, Instagram o X. Las ofertas se publican en todas las redes sociales y los datos recopilados se almacenan en un solo lugar (Gatewood et al, 2001).
- Reclutamiento móvil: se da mediante dispositivos móviles, principalmente celulares. Este fenómeno se da desde la primicia de que el tres de cada cuatro personas que buscan empleo lo hacen a través de sus celulares (Gatewood et al, 2001).
- Automatización de los procesos de selección: se utilizan plataforma que puedan filtrar los datos de los candidatos potenciales. Los candidatos suben sus datos a estas plataformas para que su perfil profesional cumpla con la exigencia de la vacante en una organización dada (Gatewood et al, 2001). Por ejemplo, multitrabajos.com es una plataforma que ayuda al proceso de reclutamiento y selección de personal a partir de la aplicación de filtros específicos.

2.2 Diseño del Modelo de Gestión por Competencias

Dentro de la Gestión de Talento Humano las competencias se pueden definir como la capacidad para combinar y utilizar conocimientos para dominar situaciones profesionales y de esta manera obtener resultados esperados. Estas capacidades son observables y cuantificables, por lo que pueden modificarse y desarrollarse con el tiempo y según el interés de la persona u organización, de ser el caso (Camejo, 2008).

Además, la gestión por competencias resulta de unir teoría, metodología y modelos a la práctica dentro de la Gestión de Talento Humano, dando una noción integral al desempeño del personal que forma parte de la organización (Alonso et al, 2015).

Dentro del modelo de Gestión por Competencias existen diferentes metodologías o modelos, entre las que destacan el conductual, el funcional y el constructivista.

- **Modelo conductual:** se centra en las personas con un desempeño superior y cuyos resultados son los esperados por la empresa. Esto ayuda a determinar sus fortalezas y áreas de oportunidad para definir su lugar en la organización (Becerra y Campos, 2012).
- **Modelo funcional:** para este modelo se deben entender las organizaciones o empresas sistemas sociales abiertos en interacción con el entorno, por lo que su funcionamiento depende de su relación con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, fenómenos económicos y socioculturales (Becerra y Campos, 2012).
- **Modelo constructivista:** se basa en el análisis de grupos y su entorno, además de la relación que exista entre la formación y el empleo. Es decir, se toma en cuenta la formación de las personas y sus objetivos laborales, como al entorno sociolaboral en el que se encuentra (Becerra y Campos, 2012).

2.3 Metodologías Ágiles Aplicadas a Recursos Humanos

Las metodologías ágiles dentro del talento humano pueden ser entendidas como los programas, sistemas o estructuras informáticas que dan lugar a diseñar procesos operativos, tácticos y gerenciales. Estas herramientas ayudan al diseño, ejecución, seguimiento y entrega de productos o servicios (Leguizamón, 2021).

En este sentido, la Gestión del Talento Humano debe tener un enfoque estratégico para que herramientas como estas sean útiles para las organizaciones, ya que, de forma sistemática, se deben planificar, desarrollar, ejecutar, evaluar y controlar los procesos que suceden dentro de ellas (Barrios et al, 2020).

Cada proceso de la gestión de Talento Humano tiene un propósito, por ende, a cada proceso se le puede implementar una metodología diferente. Es decir, se pueden aplicar metodologías y herramientas de mejora a procesos como el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción y capacitación, la remuneración, la compensación y la evaluación (Leguizamón, 2021) para establecer una organización eficiente, sostenible y rentable según el Talento Humano.

2.3.1 Design Thinking

Según Tim Brown, Design thinking es la disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad de mercado. Es decir, Design Thinking ayuda a resolver problemas, entender y crear alrededor de las personas mediante ideas creativas y la búsqueda de valor a partir de la colaboración (León et al, 2010).

Design Thinking, se puede definir como “un cuerpo metodológico centrado en personas que ofrece un proceso de innovación ordenado, de alto impacto y con herramientas ágiles para potenciar la resolución creativa de problemas” (Llerena y Terrones, 2018). Esta metodología se centra en las personas y la resolución de sus problemas. Promueve la resolución cooperativa y el flujo de ideas para llegar a una solución.

El pensamiento de diseño o Design Thinking, es una metodología para la resolución de problemas que tiene su origen en los enfoques, tácticas y necesidades de los diseñadores para hacer explícito este proceso multidisciplinario (Gregory y Paidoussis, 1966), ha surgido cada vez más en las últimas décadas como un método poderoso para impulsar el proceso de innovación en búsqueda de la mejora.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 Técnicas efectivas de selección de personal

El departamento de recursos humanos de una organización tiene numerosas responsabilidades, y una de ellas es la de seleccionar personal, de poder ser capaces de elegir de entre distintos postulantes al más capacitado (Balseca, 2024), pues realmente esto afecta al proceso productivo de la empresa, por ser el personal el capital humano preciado de la organización es importante seleccionar a los mejores y más capacitados individuos que puedan cumplir sus funciones y que sean partícipes del avance económico de la empresa (Bravo y Delgado, 2022).

En la actualidad Trust Control cuenta un procedimiento de Recursos Humanos y Manual de Funciones, que se resume a continuación.

El Gerente o jefe de área debe notificar a Recursos Humanos la necesidad de un nuevo colaborador a través del formato *FM-GR-002 Solicitud de Ingreso del Personal* donde detalla el perfil que se busca para el cargo que requieren contratar.

Si la vacante es para un cargo de ascenso, el responsable de Recursos Humanos debe buscar dentro el personal activo de la empresa y si no se encuentra la persona idónea en la organización para cubrirla, se debe publicarla con el perfil requerido mediante anuncios, bolsas de trabajo, base de datos de proveedores de personal.

Se receptorán al menos 3 carpetas de aspirantes las cuales serán evaluadas para determinar si cumplen con el perfil requerido en el formato *FM-GR-002 Solicitud de Ingreso del Personal y/o MF-SG-001 Manual de Funciones*, se preselecciona los candidatos para luego coordinar la entrevista con ellos.

El responsable de RRHH debe confirmar la veracidad de la información de la hoja de vida antes de la entrevista con ellos, que deberán realizarse por el Gerente o Jefatura de Área.

La selección de los postulantes se ejecutará en tres pasos (según aplique al área a contratar) y son:

- Cumplimiento del perfil en base a las hojas de vida.
- Entrevista con jefe de Área y/o Gerente de Área.
- Pruebas:
 - De conocimiento técnico según el área a la que se aplique.
 - Test de Dopaje.
 - Test Poligráfico (Cuando aplique a Personal Diversificado) (Trust Control, 2021)

Las nuevas contrataciones en la empresa las solicitan los gerentes o jefes de área por correo electrónico al área de Recursos Humanos, donde se detalla la hoja de vida, el tipo de contrato, sueldo, alimentación y fecha de inicio, así que con el proyecto pretende contribuir a mejorar el proceso utilizado.

La transformación digital es el proceso de integración de tecnologías digitales en una empresa para optimizar sus procesos. Esto implica una migración de métodos y un cambio de lógica y mentalidad, al adoptar tecnologías como IA, la nube, Internet de las cosas, automatización y otras herramientas (Townsend y Figueroa, 2022).

En nuestro proyecto, para el proceso de reclutamiento y selección es necesario determinar variables tecnológicas que ayuden a cumplir el objetivo de dichos procesos.

Por ello, hemos identificado las necesidades en habilidades digitales, liderazgo digital y de contratos de trabajo, en donde la implementación digital debe ser aplicada, para la obtención de resultados óptimos para la empresa Trust Control.

3.1.2 Necesidades específicas del Proyecto

3.1.3 Habilidades digitales

Las habilidades digitales son aquellas que contribuyen a la transformación digital y a la digitalización de una empresa. Por ese motivo, son imprescindibles para que las compañías evolucionen y crezcan (Juárez y Marqués, 2019).

En la empresa, se requiere aprender sobre las plataformas digitales para hacer más fácil la contratación del personal.

Implementar herramientas tecnológicas para optimizar el trabajo administrativo y operativo tales como: aplicativos digitales como Multitrabajos.

El responsable del proceso de reclutamiento y selección debe capacitarse en competencias digitales es decir Marketing de empleo digital.

Generar técnicas de selección de personal más actuales, que incluya la medición de capacidades y habilidades tecnológicas, adaptación y flexibilidad (Manual de Funciones)

3.1.4 Liderazgo digital.

Hoy en día, hay mucha información disponible debido a la era de la información (Rios y D'Agostino, 2020). Tenemos muchos datos, pero a veces es difícil separar lo importante de lo que no lo es. El desafío actual en Trust Control es convertir toda esa información en algo útil que nos ayude a tomar mejores decisiones.

Uno de ellos puede ser la comunicación digital, utilizando canales de comunicación (redes sociales, página web, teléfonos corporativos, correos electrónicos, etc.) que puedan mantener conectados a nuestros clientes y proveedores con nuestros colaboradores y aliados estratégicos.

La interconectividad entre personas es una de las particularidades fundamentales del mundo digital, esto genera un intercambio de información dinámico sin importar la ubicación geográfica de las personas. Para que las organizaciones puedan estar en sincronía con esta era digital, es necesario que exista una alfabetización digital, puesto que las empresas deben adoptar y desarrollar la era digital como parte de su cultura organizacional (López, 2023). Estas herramientas digitales ayudan a que Trust Control sea más competitiva en el mercado actual.

3.1.5 Contratos de trabajo (ahora y a futuro)

Actualmente, abril de 2024, Trust Control cuenta con 430 trabajadores entre el área operativa y administrativa. Existe un encargado de ingresar la información en el sistema SUT donde se elaboran los contratos del personal.

Todos los contratos se mantienen en archivos físicos en el file personal de cada colaborador, así como también en carpetas digitales.

Para la elaboración de los contratos con la información de la hoja de vida del candidato próximo a ingresar a la nómina, se ingresa a la página del Ministerio de Trabajo SUT para la elaboración de este dentro de la plataforma. Luego procedemos a la impresión del extracto y el contrato donde se encuentra detallado el código de este, proporcionado por la página para la recolección de firma tanto del colaborador como la del Representante Legal de la compañía.

3.1.6 Situación Actual

La mayoría del personal antiguo de Trust Control cuenta con un contrato indefinido o con el contrato de jornada parcial permanente, este último es más usado por el personal operativo del área de campo ya que trabajan acorde a las jornadas que lo programa el supervisor de cada zona.

A raíz de la pandemia por el COVID 19 la empresa empezó a utilizar el Contrato Emergente que puede ser de jornada parcial o completa, la decisión de la aplicación de dicho contrato dependerá del gerente de área previo análisis del puesto a ejercer.

A futuro se está analizando la posibilidad de usar el Contrato Indefinido y seguir usando el contrato Jornada Parcial Permanente para el personal operativo que consistiría en el pago de manera quincenal.

Los file personal de los colaboradores junto con la documentación entregada reposa en la oficina de Recursos Humanos.

Se está realizando la implementación de un sistema de nómina y RRHH para ayudar a reducir los tiempos de procesos del área.

3.1.7 Gestión de cambio - Gobernanza corporativa

El proyecto está atravesando un proceso de gestión del cambio. La gestión del cambio se evidenciará en la selección y reclutamiento.

3.1.8 Proceso de Selección y Reclutamiento

Una vez identificada la vacante, se analizarán las características del trabajo y el perfil de la persona idónea para ocupar el puesto, para lo que se definirá un perfil ideal de competencias en conjunto con la gerencia o jefatura solicitante.

El siguiente paso consiste en elegir la fuente del reclutamiento, que puede ser interno o externo, según las características de la empresa y del puesto.

Entre esta fase de reclutamiento y la selección propiamente dicha, cuando se lleva a cabo la selección y la ejecución de las pruebas pertinentes, se sitúa la preselección, que permite elegir a los candidatos que reúnen las características más adecuadas al puesto.

- **Identificación de la vacante:** Identificar las necesidades del personal si son por un ascenso o una vacante de un puesto existente.
- **Reclutamiento:** La empresa decide qué fuente de reclutamiento considerará: Reclutamiento Interno o Externo.
- **Selección:** La fase de selección establece el modelo de intervención que se llevará a cabo. El responsable de la decisión es el gerente.
- **Incorporación y socialización:** El candidato ha sido contratado y se incorpora a la empresa. Se establece un programa de acogida detallado y minucioso (Fernández-Ríos, 2000).

3.1.9 Objetivos del Cambio

- Optimizar los procedimientos internos mediante la implementación de procesos de selección.
- Reducir la rotación de personal.
- Contratar personal altamente calificado para cada posición.

En el proyecto que desarrollamos, la gestión del cambio se podrá evidenciar en el proceso de selección y reclutamiento que se desea implementar en Trust Control, ya que actualmente no se tiene uno con estructura adecuada, para optimizar procesos, reducir la rotación de personal y

contratación de personal calificado para cada puesto de trabajo, cumpliendo así los objetivos de la empresa.

3.1.10 Gobernanza corporativa

La Gobernanza Corporativa de Trust se compone de las políticas, reglamentos y directrices de acción en su nivel jerárquico; esta composición se alinea a los objetivos empresariales siempre enfocada en su misión y visión institucional, y ya que es una empresa familiar su manera de gobierno podría interpretarse como de modificación limitada a sus directrices y estructuras, pero lo que sí se podría proponer para mejoras en lo que implica el gobierno, es la adopción, adaptabilidad y aplicación; de herramientas tecnológicas y digitales en la normativa.

Con relación a nuestros procesos de reclutamiento y selección las políticas se podrían modificar para mejoras, pudiendo implementar herramientas como la propuesta de ya no solo ocupar nuestra página web y la prensa convencional para hacer convocatorias de ofertas laborales; sino plataformas virtuales o aplicativos digitales como: Multitabajos que ya cuentan con su propia estructura digital de almacenamiento en servidores e inteligencias artificiales que facilitan la selección.

Incluso se puede cambiar la modalidad de entrevistas presenciales y reemplazarlas por políticas y prácticas digitales como: entrevistas virtuales por medio de plataformas como zoom y sistemas más integrales que comulguen toda herramienta virtual, como paquetes de office donde se podría realizar reuniones en Teams que incorpora además un sistema de mensajería institucional.

- Transparencia y Divulgación

- Igualdad de Oportunidades
- Cumplimiento Normativo
- Conformidad con Políticas Interna
- Participación de las Partes Interesadas
- Ética en la Evaluación de Candidatos
- Responsabilidad de los Tomadores de Decisiones
- Evaluación Continua y Mejora

3.2 Modelo de gestión por competencias

Un modelo de gestión de competencias es una herramienta sumamente útil en el ámbito empresarial y organizacional ya que permite direccionar y enfocar los objetivos y necesidades de cada cargo con los organizacionales, según (García et al, 2017) “La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.”

La metodología para aplicar el modelo de gestión de recursos humanos por competencias (Alles, 2016) afirma que son necesarios los siguientes pasos:

- Definición de competencias.
- Definición de los grados de competencia.
- Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.
- Análisis de las competencias de las personas: evaluación de estas.

- Diseño de los subsistemas.

En base a estos pasos a seguir y a las necesidades de la organización podemos considerar que el desarrollo metodológico de la propuesta para Trust Control es adaptable para plantearlo en un proceso desarrollado de la siguiente manera:

Paso 1. Identificar los objetivos, misión, visión y valores.

Es necesario conocer a fondo el porqué de la organización para definir si los objetivos están bien establecidos, si son los adecuados para la necesidad de existir de la misma, si el alcance de la misión y visión representan lo que se es y lo que se quiere llegar a ser, además de que si los valores están considerados los fundamentales y en verdad pueden ser motivo para sentirse identificados en Trust Control. O llevar a cabo un taller reflexivo para el replanteamiento o reestructuración de estos para que reflejen la necesidad real de la organización.

Paso 2. Validar y definir las competencias necesarias con su respectivo grado de valoración.

Existen tres tipos de competencias las cardinales que pueden ser interpretadas como los valores organizaciones, y las específicas que engloban dos diversificaciones de estas enfocadas en las cualidades necesarias para el ámbito gerencial o una área o departamento en específico (Floril, 2018).

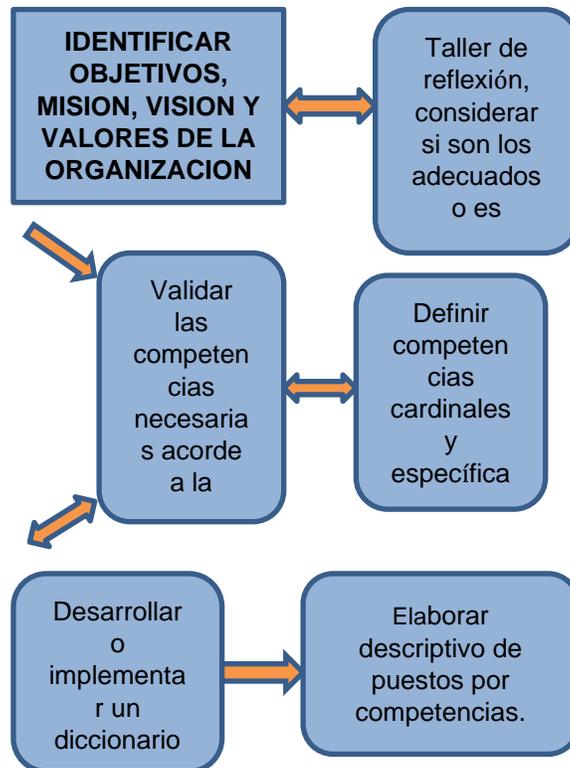
Es necesario plantear todas las competencias que podrían existir para la organización, tanto en competencias cardinales como en específicas, estableciendo a las primeras antes mencionadas como los valores propuestos de la organización, y tratando de que las específicas sean lo más adaptables posible a cada cargo y área dentro de Trust Control. Cada competencia deberá mantener un grado de desarrollo para que pueda ser más específico y medible. Para este

desarrollo se ha considerado la escala de A - D profundizado en el desarrollo de la propuesta en el siguiente capítulo.

Paso 3. Desarrollar o adaptar un diccionario de competencias para plasmarlo en el descriptivo de cargos.

Para culminar el proceso para la implementación de un modelo de gestión por competencias en Trust Control se debe desarrollar o adaptar un diccionario de competencias aplicable a las necesidades de la organización ya que deben representar la esencia de toda su cultura organizacional, y una vez determinado este diccionario se podrá plasmar en el descriptivo de cada cargo de la organización siendo evidente las competencias necesarias para formar parte de Trust Control.

Figura 3. Desarrollo metodológico de la propuesta para Trust Control



Nota: elaboración propia a partir del Diccionario de competencias (Alles, 2009)

Lo esencial de este proceso es que puede ser plasmado con la metodología Design Thinking que se profundizara a continuación.

3.3 Diseño metodológico de Design Thinking

Design Thinking es una forma especial de resolver problemas que se enfoca en entender bien a las personas para hacer cosas que realmente les sirvan (Flores et al, 2019). En lugar de solo pensar en ideas, nos ponemos en los zapatos de quienes van a usar lo que estamos haciendo.

Alrededor del mundo hay diversas opciones para embarcarse en un proyecto o resolución de una problemática, Design Thinking, es solo una de las tantas metodologías entre las que puede optarse, podemos señalar algunas:

Métodos Ágiles de proceso o gestión:

- Lean management
- Kanban

Métodos Ágiles para creación de productos o servicios:

- Design Thinking.
- Scrum.

Con el interés de desarrollar soluciones que atiendan las necesidades reales de sus trabajadores, Trust Control, como equipo de investigación, hemos optado en aplicar la metodología Design Thinking (DT) en el diseño de un Manual de Competencias para el proceso de selección y reclutamiento del personal.

La necesidad de Trust Control de contar con un proceso de selección se ha visto plasmado en una serie de pasos que comprenden esta metodología. Este diseño se orienta a los

actuales y nuevos integrantes para implantar una selección de personal óptima según los conocimientos adquiridos en la Maestría de Gestión de Talento Humano.

Autores como Escandón y otros, sostienen que se debe considerar como clientes internos a los departamentos, los mismos que están conformados por las personas que trabajan al interior de ellas. Los cuales tienen requerimientos que deben cumplir para disminuir problemas, quejas y devoluciones de clientes externos. La idea central de Escandón y colaboradores es que atendiendo bien al cliente interno se estará directamente influenciando en la satisfacción del cliente externo.

En nuestra investigación hemos citado al Área de Talento Humano como el cliente o usuario.

Principales *intereses o preocupaciones* de estos usuarios

- Que el impacto e incidencia en la organización sea el deseado.
- Que el costo por la consultoría de mejora del proceso de selección pueda ser asumido por la organización.
- Que la implementación de un nuevo proceso de selección pueda ser pieza clave en el cambio digital que necesita la organización.
- Que la implementación de este proceso de selección ayude a la alta gerencia a realizar dicho proceso apegándose a las directrices y no de una manera empírica.
- Que el proceso de selección de personal sea mucho más eficiente optimizando en lo posible los recursos económicos de la organización.

¿De qué otros *stakeholders* de la organización se requiere su participación?

Propietarios: Ya que un mejor proceso de selección hará que los recursos invertidos en la organización sean mejor aprovechados haciendo que cada puesto sea ocupado de manera idónea por una persona calificada para el mismo.

Colaboradores en general: Ya que su visión y perspectivas de la organización podrían ayudar a desarrollar los procesos de selección con un punto de vista más objetivo centrado en las actividades de sus departamentos.

Proveedores: Ya que se necesita sus patrocinios para el proceso de capacitación permanente que se busca con la implementación del nuevo proceso de selección.

El Design Thinking (DT) se caracteriza por su fuerte influencia del diseño, especialmente en la forma en que los diseñadores piensan y trabajan. Se centra en aspectos como la deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad. La creatividad es fundamental en esta metodología y surge de las tensiones entre estas diversas restricciones y formas de pensar. Esta perspectiva destaca la importancia de encontrar soluciones innovadoras que sean tanto prácticas como viables dentro de un contexto específico (Carlgren et al, 2013).

Es una manera de trabajar en grupo, que maximiza la creatividad de las personas y permite pensar los problemas desde distintos ángulos.

Los fundamentos de la metodología se trabajan a través de la práctica, conocer y aplicar los 5 pasos del proceso: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar (García et al, 2017).

Cabe mencionar, que Design Thinking no prescribe algún orden específico para seguir las fases que lo componen. La razón es que apoya a los innovadores en elegir, con completa libertad,

las fases de diseño más apropiadas para la situación actual o contexto dentro de todo el flujo de diseño. Beyhl y Giese, (2016), resaltan que las fases de diseño son:

3.3.1 Empatizar

Se refiere a entender los problemas, necesidades y deseos a quienes se intenta satisfacer.

A través de la fase de observación “un día en la vida de” la analista de talento humano quien forma parte del equipo de investigación, pudo identificar:

- No existe un descriptivo de funciones claro de cada cargo, por ende, se realiza la gestión dependiendo de la necesidad que se presenta.
- Los procesos de selección no cumplen con los parámetros señalados en el manual de funciones.
- No existe un plan de trabajo claro
- Al no estar bien definidas las responsabilidades de cada cargo se han generado inconvenientes en los miembros del equipo y confusión entre las actividades que cada uno desempeña.

3.3.2 Definir

Esta fase se alimenta de la fase anterior para definir claramente el reto del proyecto. Aquí es donde nacen los insights (verdad oculta) que aparecen una vez analizada la información recolectada (Doorley et al, 2018). Para nuestro proyecto utilizaremos la herramienta Etnográfica “Mapa de Hallazgos”.

3.3.3 Idear

Como su nombre lo dice, en esta fase se generan ideas de solución al problema previamente definido y se empieza el proceso de diseño. Todas las ideas generadas son válidas,

no importa si son excéntricas o sin sentido; ya que, muchas veces, son este tipo de ideas las que finalmente generan soluciones visionarias (Doorley et al, 2018). realizará una sesión grupal de ideación en la cual luego de una lluvia de ideas- para responder a la necesidad- se seleccionará la idea viable.

3.3.4 Prototipar

En la fase de prototipado, se busca materializar a pequeña escala la idea de solución. Para ello se generan prototipos en forma de dibujos, objetos tangibles o cualquier cosa que se acerque o represente la idea. De forma que, al interactuar con el usuario, el diseñador pueda obtener información relevante o feedback, lo cual le permite acercarse a la solución final (Doorley et al, 2018). En este caso hemos trabajado con la herramienta de storyboard.

3.3.5 Testear

Esta fase es crucial para el desarrollo del proyecto y/o idea, ya que permite identificar mejoras significativas, fallas y posibles carencias y deficiencias. Aquí se medirá si la solución es adecuada a través del feedback brindado por los usuarios sobre el prototipo (Doorley et al, 2018). Para ese caso, utilizaremos la matriz de feedback, donde recogeremos las impresiones y opiniones que emitan los usuarios de la información (directivos de la empresa Trust Control), para mejora de procesos.

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1 Técnicas efectivas de selección de personal

4.1.2 Desarrollo del proceso de selección para la empresa Trust Control

Para el proceso de selección de personal se elaboraron tres herramientas para cubrir las vacantes en la empresa Trust Control.

Estas herramientas se basan en las necesidades, visión y misión de la empresa (Torres et al, 2020); así como en el manual de funciones desarrollado por el departamento de Sistema de Gestión de Calidad de Trust Control, en el cual se detallan los cargos existentes en la empresa con las características de cada uno de ellos y a su vez se mencionan las funciones a desarrollar por cada cargo.

Por último, se receipta la Solicitud de Ingreso de Personal, tomada del sistema de Trust Control, en este formato el gerente o jefe de área que necesite cubrir una vacante notifica al departamento de Recursos Humanos la necesidad de esta describiendo el perfil que requiere para ese puesto junto con la plantilla de descripción de puesto de trabajo donde se detalla la información de la misión, objetivo, experiencia, las Hard y Soft skills.

4.1.3 Información sobre el perfil

Dentro de este tema también se trata el Proceso de Reclutamiento. Para lo cual se deben elaborar anuncios para el reclutamiento interno y externo. En la figura 4 se establece el anuncio para el reclutamiento interno de Trust Control.

Figura 4. *Anuncio reclutamiento interno*



La forma de difusión de la convocatoria se establecerá mediante correo electrónico, mismo que podemos observar en Anexo C: Correo Convocatoria Reclutamiento Interno.

Este formato de correo irá acompañado de la figura 4 Anuncio reclutamiento interno, una vez terminada la fase de reclutamiento interno, o de dar desierta la postulación interna, se dará inicio al reclutamiento externo mediante la plataforma multitrabajos.com, la información de postulación se dará a conocer mediante dicha plataforma, la misma que brinda un seguimiento al proceso de selección.

Figura 5. *Anuncio reclutamiento externo*

TRUST CONTROL
Leading True Quality

OFERTA LABORAL

Guayaquil

Cargo: Asistente de Cobranzas

Requisitos: Cursando, Egresado o Titulado de CPA, Ingeniería Comercial, Economía o Áreas Afines.

Experiencia: 1 año en cargos similares.

Postular solo por la plataforma
MULTITRAabajos

4.1.4 Decisión de apertura interna, externa o mixta

La empresa, buscando siempre el crecimiento profesional de su personal, requiere en primera instancia un reclutamiento interno. Se realizará por medio de un boletín sobre la vacante disponible, mismo que se enviará mediante el correo electrónico institucional.

- Si ningún colaborador está interesado en cubrir el puesto de la vacante en el plazo de dos semanas la convocatoria se declarará desierta y se procederá con el reclutamiento externo.
- En cuanto al reclutamiento externo, este se hará mediante la plataforma de multitrabajos.com. Se empezará a recibir postulaciones en la plataforma al siguiente día de declarar desierto el reclutamiento interno.
- Las postulaciones se recibirán y filtrarán por 15 días. A partir del día 16 se empezará con la convocatoria de los candidatos a la primera entrevista. El periodo de entrevistas tendrá la duración de una semana o 5 días laborables.
- En un estimado de una semana posterior a la fase de entrevistas se deberá tener escogido al candidato que cubrirá la vacante.

Para lo cual es importante contar con un proceso de reclutamiento, desde la fase de reclutamiento interno hasta la fase de reclutamiento externo e incorporación a la empresa.

4.1.5 Fuentes para el proceso de reclutamiento

- **Multitrabajos:**

Puntos a sugerir (trabaja con nosotros en página web) con departamento tecnológico, enrolado, esto no aumentará los gastos de selección e incrementa las fuentes para obtener candidatos.

- **Algoritmos aplicados:**

- Filtros de búsqueda avanzada. Por ejemplo: cargo, ciudad, carreras afines.
- Análisis de palabras clave. Por ejemplo: Excel avanzado, Un año de experiencia.
- Comparación de perfiles.

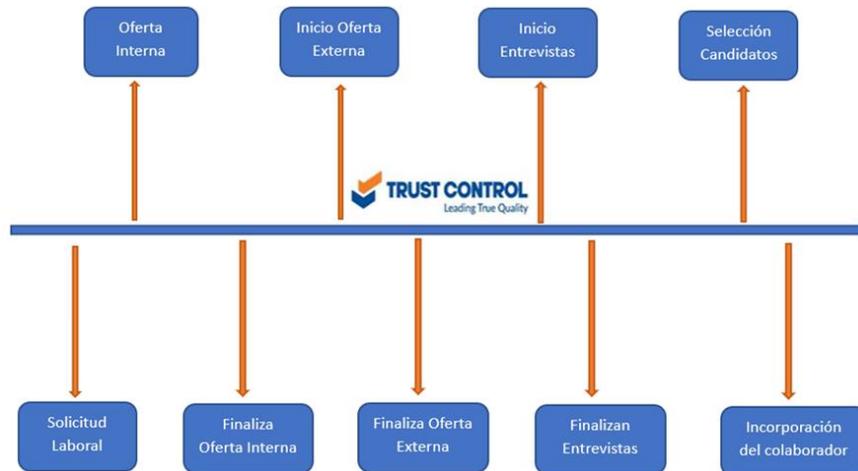
- **Fuente de reclutamiento Interno**

- **Anuncio:** El anuncio interno se lo realizará mediante un correo electrónico masivo a todos los colaboradores.
- **Solicitudes:** Una vez publicado el boletín se tendrá un tiempo 15 días para recibir las solicitudes, de no recibir ninguna solicitud en este periodo se declarará a la oferta desierta y se procederá a ofertar la vacante de manera externa únicamente.
- **Revisión de solicitudes:** de existir solicitudes en el periodo determinado, se convoca al jefe inmediato del área que requiere personal para conjuntamente hacer la revisión de las solicitudes y currículums recibidos de manera interna. Se revisa el historial de las evaluaciones de desempeño, además de un feedback de la jefatura inmediata de la persona que postula de manera interna.

- **Entrevistas:** Se procederá en primera instancia solo a realizar las entrevistas de manera interna de los candidatos seleccionados.
- **Fuente de reclutamiento Externo**
 - Anuncio: El anuncio externo se llevará a cabo sólo si, la postulación interna es desierta o los candidatos no cumplen con los requisitos necesarios y se lo realizará mediante publicación en el portal web multitrabajos.com.
 - Solicitudes: Las solicitudes serán recibidas en el portal por los 15 días que se establece como periodo de la oferta laboral externa.
 - Revisión de solicitudes: de existir solicitudes en el periodo específico, se convoca al jefe inmediato del área que requiere personal para conjuntamente hacer la revisión de las solicitudes y currículums recibidos, mediante la aplicación de los filtros que se ocupan con algoritmos y validar si todos los candidatos cumplen con los requisitos del puesto.
 - Evaluación: Finalizada la oferta laboral en 5 días laborables se revisan las referencias tanto personales como profesionales detalladas en los currículos de los candidatos.
 - Entrevistas: Se procederá a realizar las entrevistas a los candidatos externos siguiendo los siguientes pasos.
 - Entrevista Selección de personal externo

Mediante el flujo de reclutamiento Trust Control puede atraer, evaluar y seleccionar candidatos para ocupar los puestos requeridos. Este flujo permite entender la estructura con la que Trust Control puede captar a sus candidatos.

Figura 6. *Flujo del proceso de Trust Control 2024*



4.1.6 Preparación: Definir propósito y objetivos de la entrevista.

Propósito: Encontrar candidatos que cumplan con los requisitos requeridos y evaluar la experiencia de los aspirantes

4.1.6.1 Objetivos:

- Constatar si la información brindada en el currículum es verídica.
- Conocer la personalidad y habilidades del postulante.
- Adecuar un lugar idóneo para la realización de la entrevista, mismo que podría ser una sala de reuniones o un espacio preestablecido para la realización de esta actividad.
- Revisar y preparar

4.1.6.2 Recepción y bienvenida:

Para establecer un proceso de reclutamiento eficiente se necesitan herramientas como una plantilla para entrevistar a los candidatos. Misma que proporcionará información relevante para conocer al candidato en su faceta social, personal y profesional. El fin de esta plantilla es tomar

una decisión objetiva basada en las competencias de quien postula al cargo, así, Trust Control contará con el mejor talento humano disponible y adecuado para el cargo a cubrir.

Esta plantilla se usaría para candidatos internos y externo. Las preguntas dispuestas en “negrillas” no se harán a los candidatos de postulación interna, puesto que esta información ya se conoce por el hecho de hacer una postulación interna, como podemos observar en el Anexo F: Formulario de Entrevista Interna y Externa.

4.1.6.3 Verificación de las referencias de candidatos

Dentro de este proceso se debe realizar una verificación de las referencias presentadas por los candidatos. Para esto es importante contar con una autorización que permita realizar las consultas de las referencias expuestas en la hoja de vida del candidato, dicha autorización debe contar con el nombre del postulante y número de identificación para que Trust Control pueda hacer la verificación de los datos que el candidato está entregando a la empresa.

Figura 7. *Autorización consulta de referencias.*

Autorización para consulta de referencias

Yo, **NOMBRE POSTULANTE**, con número de identificación **N°**, en calidad de postulante, **autorizo** por mis propios derechos y los que representó, a la EMPRESA TRUST CONTROL para que pueda obtener en todo momento y cuantas veces sean necesarias de las fuentes brindadas por mi persona la consulta de mis referencias tanto personales y profesionales.

La presente autorización tendrá una vigencia por el tiempo que perdure el proceso de selección y la relación laboral con el colaborador.

.....
Firma del Postulante

CI:

Guayaquil, 30 de septiembre del 2023

A las referencias entregadas por los candidatos se les contacta vía telefónica y se realiza la verificación mínima a dos referencias personales y dos referencias profesionales planteando las siguientes preguntas:

4.1.6.4 Preguntas referencias personales y profesionales

Verificar las referencias es importante en el proceso de selección porque ayuda a evitar errores de contratación y aumenta las posibilidades de seleccionar al candidato correcto.

Es por ello se ha procedido a elaborar el formato para conocer las referencias laborales que pueda presentar el candidato a Trust Control, así el personal de la empresa podrá tener información útil para conocer las capacidades y valor del nuevo elemento de la empresa.

4.1.6.5 Aceptación de la Oferta

Luego se da paso a la aceptación de la oferta, en este paso del proceso de selección el candidato seleccionado ganador del proceso será contactado vía telefónica para tener un acercamiento más personal donde se le indicará lo siguiente:

- Darle la bienvenida a la empresa Trust Control.
- Indicarle ¿cuál fue la valoración?
- Fecha de inicio.
- Salario.
- Horario de trabajo.
- Beneficios adicionales (bonos, seguro médico, etc), los mismos que constarán en el contrato, entre otros.
- Documentación necesaria para su contratación.

Es importante contar con este tipo de documentación a fin de cumplir con las políticas internas de la empresa en cuanto a el archivo de su file personal.

Figura 8. Documentación necesaria para la incorporación del candidato.



- Si tiene alguna pregunta o inquietud antes de aceptar oficialmente nuestra oferta, deberá comunicarse con el equipo de recursos humanos.
- Para formalizar la aceptación, le pedimos que responda mediante una confirmación escrita antes de la fecha límite de aceptación.

- Una vez que haya aceptado oficialmente nuestra oferta, le proporcionaremos información adicional sobre los detalles del proceso de orientación.

Por último, se le indica que, si tiene alguna pregunta o si necesita retroalimentación adicional sobre tu proceso de selección, no dude en contactarnos.

4.1.6.7 Finalización del Proceso de Selección

Para los postulantes que no fueron escogidos para la vacante, se les enviará un correo masivo indicando que la vacante fue cubierta y agradeciendo su participación en el proceso.

El correo electrónico es un medio de comunicación que nos permite notificar el fin de la vacante a los candidatos que se postularon.

Figura 9. *Correo Finalización del proceso de Selección.*

Estimado postulante,

El presente correo es para informarle que el proceso de selección del cargo XXXXXXXX al cual usted se postuló, ha finalizado y la vacante ha sido cubierta.

Para su conocimiento nuestro proceso de selección comprende las siguientes etapas:

1. Reclutamiento a través de la plataforma de Multitabajos.com
2. Filtros de selección (etapa donde se identifican los perfiles que cumplen con el cargo vacante).
3. Evaluaciones con preseleccionados.
4. Entrevista con Talento Humano y jefe Inmediato.

De parte de la empresa, agradecemos el que nos haya considerado como un lugar para trabajar y le animamos a estar pendiente de las nuevas oportunidades laborales que se puedan presentar en el futuro.

Entendemos lo importante que es para ti encontrar oportunidades laborales que se ajusten a tu perfil y expectativas, y apreciamos el tiempo y esfuerzo que invertiste en este proceso de selección. Queremos informarte que hemos completado la etapa de selección y evaluación de candidatos, y lamentablemente, en esta ocasión, no hemos seleccionado tu perfil para continuar en el proceso.

Aunque reconocemos que tu experiencia y habilidades son valiosas, el candidato seleccionado poseía una experiencia más directamente relacionada con las necesidades específicas del puesto y las responsabilidades clave.

Ten en cuenta que la decisión de no seleccionarte no debe desmotivarte ni poner en duda tu valía como profesional.

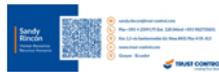
Agradecemos el interés que mostraste en Trust Control Internacional S.A. TCEE, por el tiempo y esfuerzo que invertiste en el proceso de selección. Valoramos tu experiencia y tu dedicación. Te deseamos mucho éxito en tus futuros proyectos profesionales.

Recuerda que el único medio para postular a nuestros procesos de selección es a través de la plataforma de Multitabajos.com.

Gracias por tu comprensión y esperamos que mantengas un interés en Trust Control Internacional S.A. TCEE.

Muchos éxitos en futuras postulaciones.

Atentamente



Luego de la finalización del proceso de selección es relevante realizar evaluaciones de progreso y retroalimentación durante el período de incorporación.

Para el proceso de retroalimentación, se llevarán a cabo evaluaciones periódicas para medir el progreso y brindar retroalimentación al empleado en su proceso de incorporación. Estas evaluaciones se realizarán en intervalos estratégicos, como al final de la primera semana, al mes y a los tres meses, para evaluar diferentes aspectos de su desempeño y adaptación.

- Se realizarán entrevistas uno a uno con el supervisor directo y/o el equipo para evaluar la comprensión del rol.

- Se solicitará retroalimentación de colegas, subordinados y otras partes interesadas sobre la interacción y colaboración con el empleado en el proceso de incorporación.
- Se pedirá al empleado que realice una autoevaluación sobre su propio progreso.
- Se revisará y actualizará el plan de incorporación inicial, para garantizar el éxito continuo.

En vista de que estas evaluaciones proporcionarán una base sólida para guiar al empleado en el proceso de adaptación, estarán bajo el control y seguimiento del Departamento de Talento Humano de Trust Control.

Para evaluar el progreso de incorporación de un puesto se utilizarán criterios tales como:

- Adecuación de las habilidades y competencias del empleado.
- Capacidad de adaptarse a la cultura organizativa.
- Facilidad para integrarse al equipo de trabajo.
- Capacidad para cumplir con los objetivos previstos.
- Capacidad para crecer en el puesto.

Es por ello se realiza una Encuesta de Retroalimentación sobre la Experiencia en los procesos de selección que pasó el talento nuevo para lo cual podemos observar a mayor detalle en el Anexo D Encuesta Proceso de Selección, así como también se realizará una encuesta del proceso de incorporación para poder evaluar dicho proceso para lo cual podemos evidenciar en el Anexo E: Encuesta Proceso de Incorporación.

Luego se procederá a elaborar el contrato de trabajo y aviso de entrada al IESS, para la firma de este se explica el tipo de contrato junto con el salario a percibir, horario de trabajo y tiempo de almuerzo, así como también se realizan los siguientes puntos:

- Toma de foto para elaboración de credencial.
- Entrega de tarjeta de acceso al edificio donde está situada la oficina.
- Creación de usuario y toma de huellas para el registro de hora de entrada y salida.
- Presentación del nuevo colaborador a cada miembro del equipo Trust Control indicando el nombre, cargo a desempeñar y área de trabajo. Recorrido por las instalaciones.

Se realizará una pequeña inducción donde se presenta un resumen de lo que es la empresa, misión, visión, política integral, valores corporativos, cultura organizacional, las sucursales, empresas del grupo y los servicios que se brindan.

La Gerencia Administrativa realiza la gestión al área financiera para la dotación de computadora, luego el área de sistemas realiza la configuración del correo institucional y hace la entrega del equipo.

4.1.6.9 Plan de incorporación

Dentro del Plan de Incorporación se ejemplifica en un documento el cual podemos tenerlo dentro del file personal, con este plan podemos llevar un cronograma en cuanto a las actividades a realizar en la incorporación del candidato.

Figura 11. *Plan de Incorporación*

Nombre del nuevo empleado: -----

Fecha de inicio: -----

Supervisor Directo: -----

PLAN DE INCORPORACIÓN					
ACTIVIDADES	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5
Introducción a la Empresa y al Departamento					
Explicación de políticas de cumplimiento y regulaciones legales relacionadas con su cargo.	08H00-14H00				
Roles y responsabilidades del puesto					
Visión general de los procesos y flujo de trabajo.		08H00-17H00			
Herramientas y Sistemas					
Acceso a cuentas y registros relevantes.			08H00-17H00		
Capacitación en las herramientas y sistemas utilizados en el departamento.					
Objetivos y Técnicas dentro del perfil					
Revisión de las tareas y funciones a desarrollar.				08H00-17H00	
Verificación a la inducción					
Reuniones de seguimiento con el supervisor.					08H00-10H00
Evaluación de progreso y retroalimentación.					

4.2 Diseño de un modelo de competencias

La gestión por competencias en una organización es esencial para que cada colaborador en la misma tenga un desempeño óptimo en las actividades que realiza, ya que se busca que el personal tenga las habilidades técnicas como blandas específicas para el rol que debe desempeñar (Gavidia y Méndez, 2012).

Además, los modelos por competencias no solo implican estas habilidades antes mencionadas también existen otros factores que se ven involucrados como: conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para que los roles del personal estén directamente relacionados con la consecución de los objetivos de la organización.

Nuestro plan de mejora al proceso de selección de Trust Control basado en competencias se definirá por pasos, ya que antes de iniciar se identifiquen las competencias necesarias para los cargos en la empresa, deberán estar directamente ligados a los valores institucionales. Es importante desarrollar competencias que no solo cumplan con los estándares del cargo, sino que también contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y a la satisfacción del cliente. Nuestro modelo de competencias se presenta como una herramienta estratégica que busca la coherencia entre los objetivos comunes de Trust Control y un acceso compartido a ellos.

Aplicar un modelo de competencias en Trust Control no solo fortalecerá la gestión del talento humano, sino que también contribuirá directamente a la consecución de los objetivos organizacionales.

Los modelos de competencias permitirán a Trust Control adaptarse de manera proactiva a cambios en el entorno laboral.

Básicamente el primer paso es tener el conocimiento general de la empresa ya que hay que enfocar las competencias a la misión, visión, valores y objetivos organizacionales. Los mismos que ya se detallaron en capítulos anteriores.

Al momento de implantar un modelo de competencias este será un cambio que debe tener una adecuada sociabilización, puesto que estos podrán influir en la cultura organizacional.

Al desarrollar este cambio podremos aplicarlo en base a un modelo estándar predeterminado, o se podría implementar y adaptar un modelo por competencias desde cero en el cual todas las competencias necesarias estarán directamente vinculadas a las necesidades de la organización.

Las competencias incluyen componentes visibles e invisibles que tienen que ver con la percepción y concepto sobre las habilidades propias, así como características y rasgos de la personalidad de cada persona:

Tabla 5. *Componentes de las competencias.*

Visible	Invisible
Habilidades: qué se hacer	Autoconcepto: Soy así
Conocimientos: qué se	Rasgos de la personalidad: suelo hacerlo Motivos: lo que me gusta hacer. Lo que a una persona lo impulsa y lo llama a la acción.

4.2.1 Escala de competencias de Trust Control

La escala determina el nivel o grado que posee una persona en determinada competencia, se identifican diferentes comportamientos que se han observado para constatar la existencia y nivel de desarrollo de dicha competencia en la persona.

Para cada competencia en el diccionario se establecen relaciones de las conductas que cada profesional puede demostrar en su entorno para evidenciar el desarrollo que tiene de una competencia específica.

Los comportamientos que se asocian a cada competencia están organizados en una escala que comprende 4 grados, estos grados van desde el A al D, siendo A el grado superior de

desarrollo y dominio, B es un grado muy alto, C un grado muy bueno de la competencia, D denomina un grado mínimo de la competencia.

Los grados expuestos previamente se encuentran resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 6. *Grados de medición de competencias*

Grado	Descripción
Grado A: Superior	Es experto por sus conocimientos, habilidades y actitudes, se lo conoce como un referente debido al dominio de la competencia de manera superior.
Grado B: Muy Alto	Tiene un nivel muy alto de conocimiento, habilidades y actitudes, puede solventar dudas, ser una guía y direccionar a otros profesionales.
Grado C: Muy Bueno	Existe un nivel muy bueno en el conocimiento, habilidades y actitudes, puede ayudar como guía o direccionar a otros profesionales.
Grado D: Mínimo	Posee un mínimo de conocimientos, habilidades y actitudes, todavía actúa bajo supervisión

Una vez establecido el grado de valoración de competencias para el caso de Trust Control se ha identificado las competencias cardinales y específicas necesarias tanto para el nivel administrativo como para el operativo, y que deberán ser puestas en un diccionario de competencias que guiará el desarrollo de perfiles para cada puesto de trabajo.

Las competencias cardinales son aplicables a todos los integrantes de la organización, estas representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. Por lo que consideramos pertinente englobar los valores establecidos por la organización en cinco fundamentales que contienen a todos en conjunto (Alles, 2009).

- Respeto
- Compromiso
- Calidad de Trabajo
- Ética
- Integridad

4.2.2 Diccionario de competencias

El diccionario de competencias para Trust Control es una selección de habilidades y capacidades esenciales según la estrategia de la organización, tanto para las cardinales, las organizacionales, como para específicas por área, que se requieren según las necesidades y objetivos de la organización.

La competencia cardinal Respeto es la capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer (Alles, 2009).

Tabla 7. *Competencia Cardinal Respeto*

RESPECTO

A	Capacidad para diseñar estrategias que fomenten en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante hacia los otros y hacia uno mismo. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos (Alles, 2009).
B	Capacidad para dar un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás, y fomentar idéntica actitud en sus colaboradores. Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales (Alles, 2009).
C	Capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás. Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo (Alles, 2009).
D	Capacidad para brindar a los otros y a sí mismo un trato digno, franco y tolerante. Capacidad para respetar los valores morales y las buenas prácticas profesionales (Alles, 2009).
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

La competencia cardinal de Compromiso se define como la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales (Alles, 2009).

Tabla 8. *Competencia Cardinal Compromiso*

COMPROMISO	
A	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios (Alles, 2009).
B	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios (Alles, 2009).

C	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios (Alles, 2009).
D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales (Alles, 2009).
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

La competencia cardinal de Calidad de trabajo hace referencia a la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño (Alles, 2009).

Tabla 9. *Competencia Cardinal Calidad de Trabajo*

CALIDAD DE TRABAJO	
A	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización (Alles, 2009).
B	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad (Alles, 2009).
C	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad (Alles, 2009).
D	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo (Alles, 2009).

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

La competencia cardinal Ética es la capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales (Alles, 2009).

Tabla 10. Competencia Cardinal Ética

ÉTICA	
A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales (Alles, 2009).
B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales (Alles, 2009).
C	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales (Alles, 2009).
D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización (Alles, 2009).
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

La competencia cardinal Integridad se refiere a la capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer (Alles, 2009).

Tabla 11. *Competencia Cardinal Integridad*

INTEGRIDAD	
A	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos (Alles, 2009).
B	Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres (Alles, 2009).
C	Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo (Alles, 2009).
D	Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización (Alles, 2009).
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

En cuanto a las competencias específicas por área se abarcarán distintas competencias tanto para el área administrativa como para la operativa. Cada área contará con sus competencias en particular, considerando que estas deben estar en concordancia con los objetivos y la cultura organizacional de Trust Control, sin contemplar las competencias gerenciales ya que al tratarse de una empresa básicamente familiar estos cargos no están sujetos a incorporaciones externas.

Martha Alles (2009) afirma que estas son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización.

Diccionario de competencias específicas para el área administrativa:

- Iniciativa - Autonomía
- Comunicación Eficaz
- Adaptabilidad – Flexibilidad
- Colaboración
- Orientación al cliente interno y externo
- Pensamiento analítico
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión de trabajo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

La competencia específica Iniciativa y Autonomía es la capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos (Alles, 2009).

Tabla 12. Competencia Especifica por área Iniciativa- Autonomía

INICIATIVA - AUTONOMÍA	
A	Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos (Alles, 2009).
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de

	<p>criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos (Alles, 2009).</p>
C	<p>Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos (Alles, 2009).</p>
D	<p>Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos (Alles, 2009).</p>
<p>Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</p>	

La competencia comunicación eficaz hace referencia a la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales (Alles, 2009).

Tabla 13. *Competencia Especifica por área Comunicación Eficaz*

<h2>COMUNICACIÓN EFICAZ</h2>	
A	<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor (Alles, 2009).</p>
B	<p>Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos (Alles, 2009).</p>

C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar (Alles, 2009).
D	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita (Alles, 2009).

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

La competencia específica Adaptabilidad y Flexibilidad es la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.

Tabla 14. *Competencia Específica por área Adaptabilidad y Flexibilidad*

ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD	
A	Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas (Alles, 2009).
B	Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas (Alles, 2009).
C	Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas (Alles, 2009).
D	Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones (Alles, 2009).
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

La competencia Colaboración es la capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Tabla 15. *Competencia Especifica por área Colaboración*

COLABORACIÓN	
A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente (Alles, 2009).
B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos (Alles, 2009).
C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración (Alles, 2009).
D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás (Alles, 2009).
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

La competencia de Gestión y Logro de Objetivos se refiere a la Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización (Alles, 2009).

Tabla 16. Competencia Especifica por área Gestión y Logros de Objetivos

GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS	
A	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales (Alles, 2009).
B	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacional (Alles, 2009).
C	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la mejora de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales (Alles, 2009).
D	Capacidad para fijarse a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación (Alles, 2009).

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

La competencia de Pensamiento Analítico se refiere a la Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar (Alles, 2009).

Tabla 17. *Competencia Especifica por área Pensamiento Analítico*

PENSAMIENTO ANALÍTICO	
A	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (Alles, 2009).
B	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (Alles, 2009).
C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia (Alles, 2009).
D	Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema (Alles, 2009).
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

La competencia de Responsabilidad tiene que ver con la Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional (Alles, 2009).

Tabla 18. *Competencia Especifica por área Responsabilidad*

--

RESPONSABILIDAD	
A	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo (Alles, 2009).
B	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo (Alles, 2009).
C	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo (Alles, 2009).
D	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad (Alles, 2009).
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

La competencia de Tolerancia a la presión de trabajo es la capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales (Alles, 2009).

Tabla 19. Competencia Especifica por área Tolerancia a la presión de trabajo

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	
A	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales (Alles, 2009).
B	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales (Alles, 2009).
C	Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos (Alles, 2009).
D	Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos (Alles, 2009).
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

La competencia de Toma de Decisiones capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada (Alles, 2009).

Tabla 20. *Competencia Específica por área Toma de decisiones*

TOMA DE DECISIONES

A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización (Alles, 2009).
B	Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización (Alles, 2009).
C	Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización (Alles, 2009).
D	Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver (Alles, 2009).

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Otra competencia es el Trabajo en Equipo es la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales (Alles, 2009).

Tabla 21. *Competencia Específica por área Colaboración*

TRABAJO EN EQUIPO

A	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo (Alles, 2009).
B	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo (Alles, 2009).
C	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo (Alles, 2009).
D	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas (Alles, 2009).
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

4.2.2.1 Diccionario de competencias específicas para el área operativa

Para el área operativa son necesarias la mayoría de las competencias específicas del área administrativa ya que se tiene que contar con cierto grado de estas, pero en concordancia con la actividad operativa. En Trust Control solo se podría omitir un par de las usadas en la parte administrativa, ya que al cumplir los operadores actividades de inspección y supervisión necesitan un cierto grado de criterio para desarrollar sus actividades.

Por ende, podríamos suprimir dos competencias para esta área que son:

- Adaptabilidad y Flexibilidad
- Toma de decisiones

Ya que el proceso que deben realizar de manera operativa tiene que ser basado en la norma, por lo tanto, las competencias recién mencionadas no serían aplicables para esta área ya que solo se tendrá que cumplir a cabalidad el proceso de inspección y supervisión respectivamente.

Una vez reconocidas todas las competencias es necesario incluirlas en el manual de funciones para que se integren directamente en el proceso de selección del personal tanto para el ámbito administrativo como para el operativo. Cabe destacar que las competencias cardinales se incluirán en el grado superior para todos los cargos, mientras que las específicas consideradas para esta aplicación se considerarán según las necesidades de cada puesto.

4.2.3 Inclusión de competencias en manual de funciones

Al haber reconocido ya las competencias necesarias para toda la organización y para las áreas específicas que queremos aplicar, es importante incluir las mismas en el manual de funciones, en este caso será para los asistentes administrativos de cada departamento en esa área, y así poder validar el grado de competencia necesario para estos cargos.

Tabla 22. *Propuesta de manual de funciones área administrativa con aplicación de competencias*

 TRUST CONTROL <small>Leading True Quality</small>	TRUST CONTROL INTERNATIONAL S.A. TCEE	MANUAL DE FUNCIONES	
		<i>Código: TC1</i>	<i>Fecha: 05/04/24</i>
		<i>Revisión: 1</i>	<i>Página: 1/5</i>

NOMBRE DEL CARGO:

ASISTENTES ADMINISTRATIVOS

OBJETIVO DEL CARGO	Asistir, coordinar, organizar y supervisar las labores administrativas de tal manera que garantice el logro de objetivos establecidos para el fortalecimiento y crecimiento de la Organización
---------------------------	--

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS GENERALES:

Sexo	Indistinto
Edad	22 años en adelante
Pruebas Psicométricas	Si
Criticidad del Cargo	No
Reemplazo por	N/A

REQUISITOS ESPECIFICOS:

Educación	Tercer nivel en Administración, Comercio Exterior, Marketing o áreas afines. Tercer nivel en áreas tecnológicas y legales.
Formación	- Inglés intermedio. - Manejo de sistemas en general. - Atención al cliente interno y externo.
Experiencia	1 año en cargo de similar manejo.

RESPONSABILIDADES

Coordinación y Supervisión	- Con todo el grupo de trabajo de la organización.
Manejo de Equipos y Valores	- Equipos utilizados en el área a su cargo. - Utilización del material de trabajo
Información Confidencial	- Bases de Datos. - Información específica de los clientes y personal de Presidencia y Gerencia General
Relaciones Externas	- Con clientes. - Con proveedores.

FUNCIONES

- Destinadas a todas las actividades para cada departamento administrativo que se necesite.

COMPETENCIAS NECESARIAS

CARDINALES					
COMPETENCIAS	CARACTERISTICA	GRADOS			
		A	B	C	D
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	X			
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.	X			
Calidad de Trabajo	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	X			
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	X			
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	X			

ESPECIFICAS					
Iniciativa - Autonomía	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.		X		
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X			
Adaptabilidad – Flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.		X		
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	X			
Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	X			
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	X			
Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar	X			

	preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, para contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.				
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	X			
Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	X			
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	X			

Al igual que con las competencias requeridas para el área administrativa, es necesario incluir en el manual de funciones las competencias identificadas para el área operativa y de la misma manera así poder validar los grados de competencia necesarios para estos cargos.

Tabla 23. *Propuesta de manual de funciones área operativa con aplicación de competencias*

 TRUST CONTROL <small>Leading True Quality</small>	TRUST CONTROL INTERNATIONAL S.A. TCEE	MANUAL DE FUNCIONES	
		<i>Código: TC1</i>	<i>Fecha: 05/04/24</i>
		<i>Revisión: 1</i>	<i>Página: 1/5</i>

NOMBRE DEL CARGO:**INSPECTOR TÉCNICO Y SUPERVISORES**

OBJETIVO DEL CARGO	Proporcionar los servicios de Inspección o supervisión de productos del catálogo de servicios con Calidad, Imparcialidad y profesionalismo a fin de que nuestros clientes reciban servicios que satisfagan sus requerimientos y expectativas.
---------------------------	---

PERFIL DEL CARGO**REQUISITOS GENERALES:**

Sexo	Indistinto
Edad	22 años en adelante
Pruebas Psicométricas	Si
Criticidad del Cargo	Si
Reemplazo por	N/A

REQUISITOS ESPECÍFICOS:

Educación	Bachilleres, tecnólogos, Ing. Agrónomo, o afines
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de Muestreo. - Normas, cursos y/o experiencia demostrada en Inspección de Musáceas. - Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). - Manejo de Personal
Conocimientos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Norma ISO/IEC 17020. - Normas ISO 9001. - Normas INEN. - Normas de Técnicas de Muestreo. - Normas de Inspección Alimentos.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Un año en cargos de similar manejo. - Una Inspección supervisada con calificación apto

RESPONSABILIDADES

Coordinación y Supervisión	Operaciones en las diferentes empacadoras, Haciendas, fincas, bodegas de acopio y/o ubicación designada por el cliente.
-----------------------------------	---

Manejo de Equipos y Valores	- Equipos utilizados en el área a su cargo. - Utilización del material de trabajo
Información Confidencial	- Reportes de los clientes. Hoja de corte.
Relaciones Externas	- Con Clientes. - Con Autoridades.
Toma de Decisiones	<u>Decisiones a considerar por Cuenta propia</u> - Aceptación o Rechazo de los productos a inspeccionar. <u>Decisiones a Tomar con Jefe Inmediato</u> - Resolver controversias relacionadas al proceso de inspección.

FUNCIONES

- Destinadas a todas las actividades para cada departamento administrativo que se necesite.

COMPETENCIAS NECESARIAS					
CARDINALES					
COMPETENCIAS	CARACTERISTICA	GRADOS			
		A	B	C	D
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	X			
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.	X			
Calidad de Trabajo	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	X			

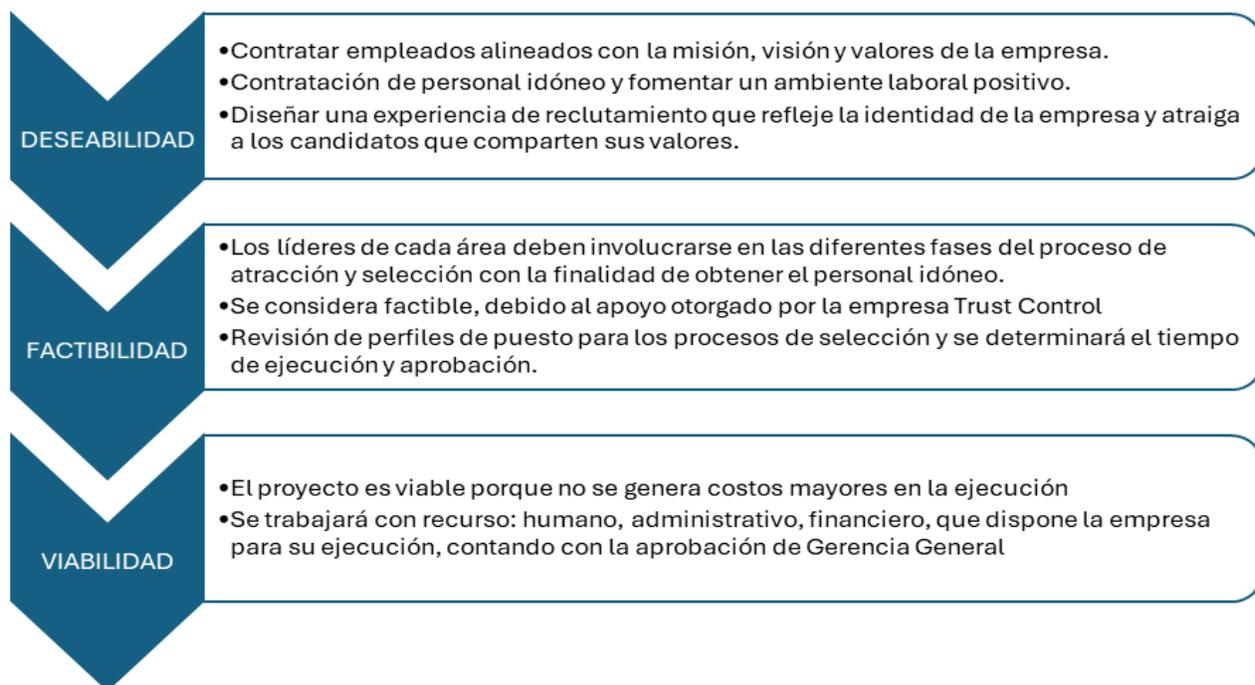
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	X			
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	X			
ESPECIFICAS					
Iniciativa - Autonomía	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.		X		
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X			
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.		X		
Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de		X		

	lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.				
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.			X	
Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.	X			
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.		X		
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	X			

4.3 Metodología Agil de Design Thinking

Esta metodología debe cumplir con ciertos requisitos para poder ser aplicable a la empresa.

Figura 12. *Deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto*



Para la obtención de la información y construcción de la propuesta hemos utilizado la metodología “Design Thinking”, en la cual se han desarrollado las siguientes fases:

4.3.1 Empatizar: Mapa de empatía:

Para justificar la identificación de los problemas planteados al inicio del proyecto, se ha utilizado la observación mediante la herramienta etnográfica "Un día en la vida de" para entender el desempeño del Analista de Talento Humano y la responsabilidad de las actividades que recaen sobre él al momento de realizar la selección del personal para los cargos requerentes.

4.3.1.1 Herramienta Etnográfica

Mediante esta herramienta conoceremos el perfil de nuestro proyecto en su etapa de empatía, los perfiles de personas con los que tendremos nuestro acercamiento, los responsables, tiempos y metodología.

Figura 13. *Plan de investigación con formato para técnicas etnográficas*

Plan de Investigación

Qué método

técnica etnográfica para empatizar

UN DIA EN LA VIDA (ANALISTA DE TALENTO HUMANO

En dónde

Lugar del relevamiento

TRUST CONTROL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Materiales

- Libreta
- Cámara
- Grabador
- Hojas
- _____
- _____
- _____
- _____

A quién

Perfil(es) de personas/usuari@s

Cargo: Asistente de Talento Humano y nóminas
 Perfil: Título de tercer nivel en Banca, Economía o Áreas Afines
 Actividades. Recepción hojas de vida, elaboración de roles, registro de permisos médicos y viáticos.
 Elaboración de contratos

Cuándo

Horario del relevamiento

HORARIO LABORAL

Notas

- Seleccionar el participante.
- Acuerdo y consentimiento
- Acompañamiento al participante durante su día
- Análisis de información de datos.

Responsable: Sandy Rincón

4.3.2 Definir:

4.3.2.1 Herramienta para Interpretar

La herramienta para interpretar será el “Mapa de Hallazgos” que es un formato donde hemos identificado los hechos más significativos de las personas y sus actividades en cuestión, los hemos agrupado en categorías:

Figura 14. Técnica etnográfica, mapa de hallazgo

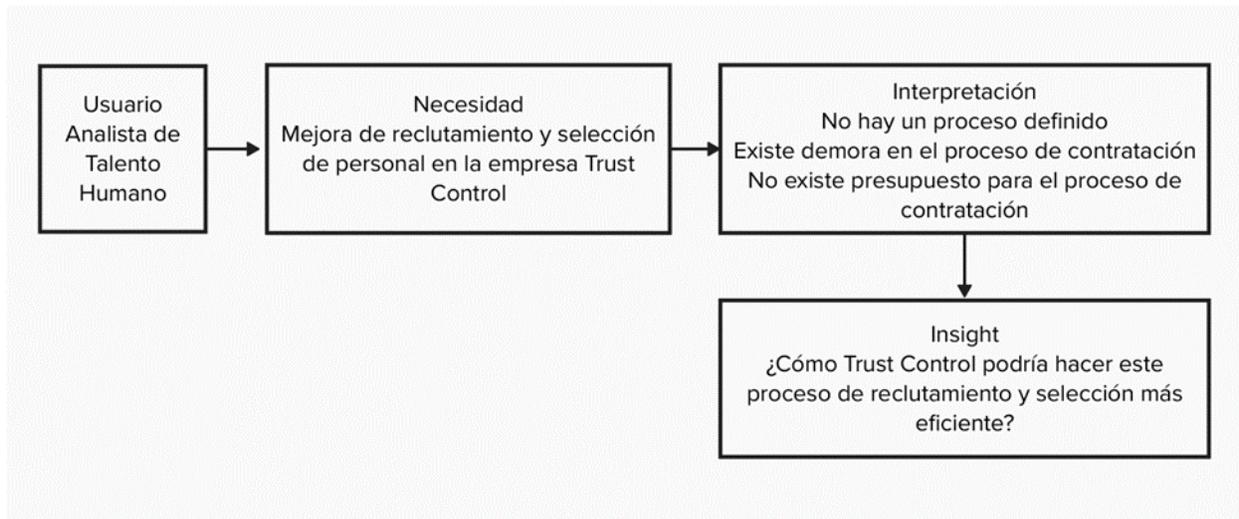
Mapa de Hallazgos –Trust Control			
Reclutamiento			
Condición	Criterio	Efecto	Causa

-Para agilizar el proceso de contratación se saltan fases	Se deben establecer etapas para el proceso de reclutamiento, al igual que un manual de funciones de los empleados.	- No existe una contratación efectiva que beneficie a la empresa.	-Se reciben demasiadas carpetas y no todas se revisan.
Selección (Perfiles)			
Condición	Criterio	Efecto	Causa
-Limitado análisis de información sobre el perfil. -No se identifican a profundidad las capacidades de los candidatos.	Se deben aplicar modelos de selección por competencias para una correcta asignación de cargos.	-Existe mucha rotación de personal y no existe un buen desempeño laboral.	-Asignan de forma ineficiente a las personas en cargos que no se orientan a su formación académica.

Redacción de los Insights Accionables resultante de la interpretación del Usuario

El Analista de Talento Humano de Trust Control, busca cumplir con el proceso de ingreso del personal, conforme a las necesidades de la empresa, sin considerar las técnicas de selección, debido a la premura del proceso.

Figura 15. *Insight accionable identificado por el grupo*



4.3.3 Herramienta para Idear, prototipar y testear

En los proyectos basados en metodologías ágiles, se requiere de herramientas para idear, prototipar y testar el proyecto, esto se hace en conjunto con el usuario, lo que ayuda a desarrollar un producto adaptado a las necesidades específicas del usuario.

4.3.3.1 Lluvia de Ideas

- Recalcar la importancia de que exista un proceso de selección de personal objetivo y eficiente.
- El requerimiento o la necesidad de contratación debe ser clara (tdrs).
- Analizar las fortalezas de implementar la selección de personal por competencias.
- Realizar el levantamiento de las funciones para el perfil del analista de cobranza.
- Identificar las etapas de selección.
- Mantener reuniones con la Dirección de Talento Humano.

- Enfocarnos en la selección de personal según las competencias requeridas para el puesto.
- Definir las responsabilidades del personal que lleva los procesos.
- Verificar si las políticas de contratación cumplen con los requerimientos.
- Realizar la evaluación de desempeño antes de los 90 días de prueba.
- Realizar quincenalmente reuniones con el jefe para revisar el desarrollo del asistente de cobranza dentro de sus funciones y cumplimiento de objetivos de cobranzas.

Una vez identificadas las necesidades de la empresa, como equipo realizamos una lluvia de ideas que nos permite identificar el proceso actual que se lleva en Trust Control y mejorar desde nuestra propuesta con base en Diseño de competencias,

4.3.4 Prototipar:

El prototipo que se presentará como propuesta en nuestro proyecto, será inicialmente la utilización del storyboard, para explicar de forma dinámica el proceso de selección y reclutamiento.

La propuesta que planteamos se define con la implementación de plataformas digitales que ayudarán a Trust Control en el proceso de reclutamiento y selección optimizando el tiempo empleado para el proceso y los recursos invertidos.

En esta etapa se ha considerado la opinión del Analista de Talento Humano, el compromiso de trabajar para agilizar el proceso de reclutamiento y selección.

Figura 16. Storyboard del proceso de reclutamiento en la Empresa Trust Control



Nota: Elaboración propia, Prototipo Storyboard del proceso de selección y reclutamiento del personal el Trust Control.

4.3.5 Testeo:

En esta fase del proceso, presentamos al usuario la solución que hemos prototipado para que pueda interactuar con ella. Luego, llevamos a cabo una prueba de usuario para evaluar su nivel de aceptación, asegurando que cumpla con sus expectativas y sea factible para su uso. En resumen, nos aseguramos de que la solución ayude al usuario a realizar su trabajo y le proporcione los beneficios deseados. Esta prueba es crucial para obtener retroalimentación y garantizar el éxito de la implementación final del proyecto.

En resumen, la idea promete mejorar la selección en cuanto a eficiencia y agilidad, además de sentar un precedente para futuras aplicaciones similares. Sin embargo, el desconocimiento de los candidatos sobre la plataforma y la falta de vinculación del Manual de Competencias con el puesto son desafíos potenciales. Surgieron dudas sobre el tiempo de uso, implementación y alcance de la aplicación, pero se sugieren acciones como capacitaciones, revisión de tiempos pasados y comparaciones con otras aplicaciones para abordar estos aspectos.

Figura 17. Formato BODI



CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones generales

Para concluir este trabajo hay que mencionar que el proceso de selección de personal es fundamental para atraer y retener nuevos elementos a Trust Control International S.A. TCEE. La mejora del proceso de selección mediante herramientas tecnológicas hará que los candidatos sean elegidos con mayor prolijidad; entendiendo la cultura organizacional de la empresa. Para esto además es importante la implementación de herramientas que ayuden a la identificación de las características del personal aspirante y del escogido. Mediante un Diccionario de Competencias se pueden identificar las características del personal que se quiere contratar para que contribuya con la consecución de objetivos de la organización. Además, para la resolución de problemas, implementar herramientas confiables como Design Thinking, que ayuden a que la resolución de problemas y la toma de decisiones sea eficiente. Estas metodologías propuestas serán efectivas en la medida que se arraiguen en la cultura organizacional de la empresa y en la formalidad que se dé a los procesos dentro de ella.

5.1.1 Conclusiones Específicas

- Aplicando la propuesta de mejora en el proceso de selección y reclutamiento, el área de Recursos Humanos podrá captar y seleccionar a los candidatos idóneos para cubrir las plazas de trabajo existentes implementando el uso de las herramientas tecnológicas que les permitirá reducir el tiempo y costo de este,
- La implementación de un Diccionario de Competencias es esencial si se quiere atraer personal acorde a las necesidades y cultura organizacional de la empresa. ya que permite que la adaptación del personal sea mucho más sencilla puesto que se comparte los valores

de la organización, además que al contar con las habilidades requeridas permite que el personal sea más eficiente y eficaz en sus labores cotidianas.

- El enfoque interactivo y colaborativo de las metodologías ágiles (Design Think), ha sido clave para obtener la información necesaria para la culminación del proyecto. A través de la prototipación y la experimentación, hemos podido validar nuestras soluciones de manera rápida y eficiente, asegurando que estemos en el camino correcto hacia el éxito del proyecto.

5.1.2 Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

- Analizar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección del personal en Trust Control.
- Se ha realizado una evaluación exhaustiva de los procedimientos y prácticas actuales de reclutamiento y selección de personal en Trust Control. Se han identificado áreas de oportunidad, así como fortalezas y debilidades en el proceso existente.
- Proponer soluciones que permitan agilizar el proceso de reclutamiento y selección del personal en Trust Control.
- Se han propuesto soluciones específicas destinadas a mejorar la eficiencia y la efectividad del proceso de reclutamiento y selección mediante la aplicación del Manual de competencias y metodología ágil
- Identificar las oportunidades de mejora en los descriptivos de funciones actuales en la estructura organizacional de Talento Humano a través de las incidencias evidenciadas en gestión.
- Una de las oportunidades identificadas es la optimización del tiempo en el desarrollo del proceso de contratación, dentro de la estructura organizacional de Talento Humano

- Revisar e implementar acciones en el manual de funciones para determinar el perfil profesional requerido de cada empleado de la Empresa
- Se han revisado y actualizado las acciones en el manual de funciones para definir claramente el perfil profesional requerido para cada puesto en la empresa, tomando como base el diccionario de competencias.

5.2 CONTRIBUCIONES

5.2.1 Contribución a nivel personal

Este proyecto permite adquirir puntos de vista sobre el manejo e interacción con personas y todo lo que involucra, creciendo al poder desarrollar habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, y el cooperativismo basado en el respeto y la empatía, facilitando una convivencia armoniosa como sociedad.

5.2.2 Contribución a nivel académico

Mediante esta maestría hemos podido adquirir y expandir de manera superlativa conocimientos en Gestión del Talento Humano, brindándonos herramientas efectivas para aplicarlos diariamente del entorno laboral y así desarrollar nuestras funciones con un alto grado de experticia en las organizaciones a las que pertenecemos dando la mejor solución a las problemáticas que se presenten.

5.2.3 Contribución a la gestión empresarial

Con este proyecto académico, hemos aportado un modelo de gestión basado en competencias para el Área de Recursos Humanos de Trust Control, lo que facilitó la creación de perfiles profesionales adecuados a las necesidades de la empresa. Esta experiencia nos da

conocimiento para implementar mejoras en la gestión de Recursos Humanos en otras organizaciones, para promover cambios que impulsen su desarrollo.

5.2.4 Limitaciones del proyecto

- La resistencia al cambio por parte de los empleados y gerentes existentes podría obstaculizar la adopción completa del nuevo enfoque, lo que requiere un esfuerzo adicional en términos de comunicación y gestión del cambio
- La implementación de perfiles de competencia y descripciones de puestos bien definidos puede llevar tiempo y requerir ajustes continuos a medida que evolucionan las necesidades de la organización.
- Recursos significativos, tanto en términos de tiempo como en presupuesto, (Sistema de compensación no monetaria como beneficios de día libre por su cumpleaños).
- Por último, la medición y evaluación de la efectividad de los nuevos procesos puede ser desafiante, ya que la correlación entre la selección basada en competencias y el rendimiento laboral puede no ser inmediatamente evidente.

5.3 RECOMENDACIONES

Para la consecución de este trabajo se tuvieron que enfrentar distintos retos, mismos que ayudaron a nuestro aprendizaje y brindaron perspectiva a la hora de crear una propuesta.

Creemos que se pueden ahondar en nuevas herramientas para la selección de personal.

Implementar un reclutamiento interno que promueva una carrera empresarial dentro de Trust Control, así como herramientas digitales para la oferta de empleo y la filtración de información, siempre con el objetivo de contratar y retener al personal más idóneo para cada puesto de trabajo.

Se puede dar seguimiento a las competencias y realizar un análisis objetivo de estas, para saber

en qué grado de desarrollo se encuentran y cuál sería el grado óptimo en el que debería encontrarse el personal. También se puede enfocar la propuesta de mejora de selección de personal desde las herramientas de gestión 4.0, en las que la tecnología juega un rol fundamental en cuanto a la toma de decisiones, pensamiento fuera de la caja y la estructuración de herramientas para el beneficio de la organización.

REFERENCIAS

- Álvarez Gonzales, J. M. (2024). Reclutamiento externo: Caso empresa de servicios de consultoría en reclutamiento y selección, Lima-2023.
- Alles, M. (2009). Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo 2 (Vol. 2). Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2016). La gestión de recursos humanos por competencias.
- Alonso, M. F., Padilla, M. V., Bermúdez, G. M. D., Simón, N. D., & Hernández, H. S. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Wímb lu*, 10(2), 19-37.
- Balseca Ocaña, P. L. (2024). Manual del proceso de selección del personal para el Centro de Capacitación en Gastronomía y Turismo Magnifique de Tena.
- Barrios, H. K., Olivero, V. E., & Figueroa, S. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Becerra, M., & Campos Ahumada, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos.
- Beyhl, T., & Giese, H. (2016). The design thinking methodology at work: Capturing and understanding the interplay of methods and techniques. *Design Thinking Research: Taking Breakthrough Innovation Home*, 49-65.
- Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56.

- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 8, 97-115.
- Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing design thinking: The concept in idea and enactment. *Creativity and innovation management*, 25(1), 38-57.
- Chiavenato I. & Villamizar G. A. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). McGraw-Hill.
- Doorley, S., Holcomb, S., Klebahn, P., Segovia, K., & Utley, J. (2018). Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. Design Thinking Bootleg.
- Dousat, Y. G., Jardinez, L. R., & Carballo, C. J. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, 15(2), 1-9.
- Escandón, D. M., Arias, A., & Salas, J. A. (2012). Recursos y capacidades que inciden en el desempeño de los subsectores económicos colombianos 2003-2004: un acercamiento desde la teoría basada en recursos. *Ingeniería y Competitividad*, 14(2), 53-67.
- Fernández-Ríos, M (2000): Análisis y descripción de puestos de trabajo, Díaz de Santos.
- Flores, H. A., Guerrero, J. J., & Luna, L. G. (2019). Innovación educativa en el aula mediante Design Thinking y Game Thinking. *Hamut ay*, 6(1), 82-95.
- Floril, P. R. P. (2018). Gestión de talento y desarrollo de competencias de personas con discapacidad. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 6(2), 70-80.
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., & Prieto Pulido, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica.

Gatewood, R. Field, H & Barrick, M. (2001). Human Resource selection. Ed. Cengage Learning.

Gavidia, Y., & Méndez, C. (2012). Diseño de un Plan de Gestión de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión por Competencias. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 2(1), 1.

Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*.

Google Maps (2024). Trust Control International.

<https://www.google.com/maps/place/Trust+Control+International/@-2.1387373,-79.8682752,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x902d6d2cecafe981:0xdd968fbaab9630f!8m2!3d-2.1387427!4d-79.8657003!16s%2Fg%2F11lgmzkbk7?entry=ttu>

Gregory, R. W., & Paidoussis, M. P. (1966). Unstable oscillation of tubular cantilevers conveying fluid II. Experiments. *Proceedings of the Royal Society of London. Series A. Mathematical and Physical Sciences*, 293(1435), 528-542.

Juárez Arall, J., & Marqués Molías, L. (2019). Aspectos de la competencia digital para la empleabilidad. *Revista española de orientación y psicopedagogía*.

Leguizamón, J. W. (2021). Uso de metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección en gestión del talento humano.

León, M. B. Q., Montoya, D. A., & Figueroa, E. G. (2010). Design thinking lo de hoy para innovar la empresa. *Global Financial & Business Networks and Information Management Systems*, 83.

- Llerena, G. A., & Terrones, C. R. (2018). El Design Thinking aplicado en el desarrollo de un Sistema de Información, permite incrementar la satisfacción de los operarios al reducir los tiempos de atención de Capital Humano.
- López, L. D. A. (2023). Liderazgo digital: El nuevo estilo para gerenciar. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 61-72.
- Murillo Tulmo, P. C. (2015). Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Mercamaxx del Cantón Los Bancos, Provincia de Pichincha (Bachelor's thesis).
- Palacios Lituma, A. L., & Peña Suárez, C. J. (2023). *Técnicas de reclutamiento de personal en organizaciones comerciales* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Ramos, R. G. (2016). *Design Thinking en el mundo real: El caso Instagram*. El Laboratorio de las TI. <https://www.laboratorioti.com/2016/04/25/design-thinking-mundo-real-caso-instagram/>
- Rios, P. A., & D'Agostino, S. (2020). Recursos Humanos en la era Digital Gestión del conocimiento y desarrollo de las personas en la 4ta Revolución Industrial. *Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.*) Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1602_RiosPA.Pdf.
- Torres-Flórez, D., Velasquez-Díaz, J. S., & Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23.,
- Townsend Valencia, J., & Figueroa Filián, J. (2022). Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 407-429.

Trust Control, 2021. PR-GR-001 Procedimiento de Recursos humanos.

Trust Control, 2023. Libros del área contable

ANEXOS

Anexo A. Solicitud de ingreso del personal

		SOLICITUD DE INGRESO DEL PERSONAL	
		Código: FM-GR-002	Fecha: 01/ENE/2021
		Revisión: 4	Página: 1 de 1
A. INFORMACION GENERAL			
Fecha	Área	Solicitante	
1/9/2023	ADMINISTRATIVA	JEFE DE CONTABILIDAD	
Cargo Requerido:	ASISTENTE DE COBRANZAS		
B. RAZON SOLICITUD			
Nuevo Puesto Laboral		Reemplazo por Incapacidad	
Reemplazo por Ausencia	X	Incremento de Actividad Laboral	
Reemplazo por Vacaciones		Reemplazo por Periodo de Maternidad	
*Llenar los campos C - D solo si la Empresa requiere de un nuevo Puesto laboral. Para el resto de ítems remitirse al Manual de Funciones			
C. PERFIL DEL CARGO			
Sexo		Rango de Edad	Pruebas Psicométricas
Femenino:	Masculino:	Indistinto: X	21 años en adelante
			SI
Educación	Bachiller Contable, Egresado o titulado de CPA, Ingeniería Comercial, Economía o Áreas Afines		
Formación (cursos)	Contable, Facturación, Atención al Cliente, Gestión de Cobranzas, Manejo de Office, Manejo de relaciones con personal		
Habilidades	Orden, Discreción, Iniciativa, Control, Agilidad, Prudencia, Comunicación y Manejo de Conflictos		
Experiencia	1 año en cargo de similares		
D. CARACTERISTICAS DEL CARGO			
Funciones y Responsabilidades	Coordinación y Supervisión, Manejo de equipos y valores, Información Confidencial, Relaciones externas, Toma de decisiones		
Reportar a:	Jefe de Contabilidad		
Observaciones:			
Firma de Solicitante:		Aprobado por:	
E. INFORMACIÓN DEL COLABORADOR			
Fecha de Ingreso	15/9/2023		
Tipo de Contrato	Contrato Indefinido con 90 días de prueba		
Cedula de Identidad			
Apellidos			

Nombres					
F. SALARIO Y HORARIO DE LABORES					
DETALLE	VALOR	OBSERVACIÓN	DETALLE	VALOR	OBSERVACIÓN
Sueldo	\$ 600,00		Vehículo		
Alimentación			Combustible		
Bonos			Movilización		
Horario de Trabajo		08:30 A 17:30 - Presencial			
Documentos del Nuevo Colaborador					
DETALLE		DETALLE			
Hoja De Vida	X	Foto a Color Actualizada		X	
Cédula de Identidad	X	Referencias Personales (2)		X	
Certificado de Votación	X	Referencias Laborales (2)		X	
Cédula Militar		Partida de Nacimiento (Hijos)			
		Partida de Matrimonio o Cert. Unión Libre			
Títulos & Diplomas					
<p>*En los casos que el personal no entregue la partida de matrimonio, certificado de unión libre y/o partida de nacimiento de hijos, la empresa N/A beneficio alguno</p>					
_____ Colaborador		_____ Jefe Inmediato			
_____ Presidencia / Gerencia General					
Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Trust Control International S.A. TCEE					

Anexo B. *Plantilla de descripción de puesto de trabajo*

 TRUST CONTROL <small>Leading True Quality</small>		Plantilla de Descripción de Puesto de Trabajo		
Fecha de solicitud				
Posición				
Departamento				
Manager				
Número de vacantes				
Contrato				
Tipo de contrato				
Fecha de inicio				
Oficina				
Budget disponible				
Años mínimos de experiencia				
Descripción del puesto de trabajo / justificación de la necesidad				
<i>Detalle de la gestión a realizar en la vacante ofertada.</i>				
Misión				
<i>Del puesto vacante</i>				
Objetivo				
<i>Objetivo del puesto de la vacante</i>				
Tareas del puesto de trabajo				
<i>Funciones de la vacante.</i>				
Material necesario para el desarrollo de la actividad en el puesto de trabajo				
Formación				
<i>Detalle de la formación</i>				
Idiomas				
<i>Idiomas que maneja</i>				
Hard skills				
Skill	4 (muy alto)	3	2	1(muy bajo)
<i>Gestión de Cobranza</i>				
<i>Sistema Pymestic</i>				
<i>Office</i>				
<i>Atención al Cliente</i>				
<i>Facturación</i>				
<i>Contable</i>				
Soft skills				
Skill	4 (muy alto)	3	2	1(muy bajo)
<i>Discreción</i>				
<i>Iniciativa</i>				
<i>Control</i>				
<i>Agilidad</i>				
<i>Prudencia</i>				
<i>Comunicación</i>				
<i>Manejo de Conflictos</i>				
COMPAÑÍAS DESEADAS		OTRAS COMPAÑÍAS RELACIONADAS		
N/A		N/A		

Anexo C. Correo convocatoria reclutamiento interno

CONVOCATORIA DE RECLUTAMIENTO INTERNO VIA CORREO ELECTRONICO: ILUSTRACION 2

Buenos días con todos,

Trust Control, pensando en el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores se complace en informarles que se ha abierto la vacante para el puesto XXXXXX en la ciudad de Guayaquil. Este puesto tiene como requisito tener un año de experiencia en cargos similares, estar cursando, ser egresado o titulado de XXXXXX.

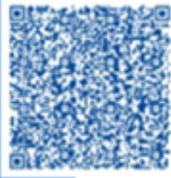
Para nosotros es importante su interés en este proceso.

Quienes estén interesados en esta oportunidad, por favor enviar un correo con su hoja de vida actualizada al correo: sandy.rincon@trust-control.com.

Asunto: Cargo a aplicar.

Éxitos a todos nuestros postulantes.

Saludos.



-  sandy.rincon@trust-control.com
-  Pbx +593 4 2599175 Ext. 120 | Móvil +593 982735831
-  Km. 1.5 vía Samborondón Ed. Xima #431 Piso 4 Of. 413
-  www.trust-control.com
-  Guayas - Ecuador



Anexo D. Formato de referencias laborales

FORMATO DE REFERENCIAS LABORALES Redutamiento, Selección, contratación del personal.		 TRUST CONTROL <small>Leading Your Quality</small>
<input type="checkbox"/> SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES		
Fecha: _____		
Nombre del Candidato:		
Nombre de la empresa:		Teléfono:
Giro de la empresa:		
Nombre y puesto de quien proporciona las referencias:		
Referencias:		
Puestos ocupados: <input type="checkbox"/> Administrativos <input type="checkbox"/> Operativos <input type="checkbox"/> Técnicos <input type="checkbox"/> Otros:		
Último puesto ocupado:		
Antigüedad: <input type="checkbox"/> Meses _____ <input type="checkbox"/> 1 años <input type="checkbox"/> 2 a 3 años <input type="checkbox"/> _____		
Sueldo mensual:		
Relación con su jefe: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> Mala		
Relación con sus compañeros: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Deficiente		
Describa como fue su desempeño en la empresa:		
Motivo de su separación de la empresa:		
<input type="checkbox"/> Renunció Voluntariamente <input type="checkbox"/> Fue dado de baja <input type="checkbox"/> Abandono de trabajo		
<input type="checkbox"/> Baja por reajuste de personal		
<input type="checkbox"/> ¿Baja por algún problema? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
Estuvo involucrado en actividades: <input type="checkbox"/> Robo <input type="checkbox"/> Falta de respeto <input type="checkbox"/> Ausentismo (Faltas) <input type="checkbox"/> Otros		
Sufrió algún accidente: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Cómo ocurrió? _____		
Lo recomienda: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Por qué? _____		
¿Si tuviera la oportunidad de contratarlo, lo volvería a contratar? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
Comentarios y Observaciones:		
Nombre y Firma del Reclutador		Jefe de Recursos Humanos
Referencias Personales		
Solicitud de Referencias Personales		
Nombre:		Tel:
A que se dedica actualmente:		
Tiempo de conocer al candidato:		
De qué manera lo conoció:		
A qué se dedican actualmente sus familiares:		

Anexo E. Encuesta proceso de selección

Agradecemos tu participación en esta encuesta. Tu opinión es fundamental para mejorar nuestros procesos de selección y de incorporación de nuevos empleados

Por favor, contesta de forma honesta y objetiva para que podamos implementar mejoras significativas:

Instrucciones:

Marca con una "X" la opción que mejor describe tu experiencia.

Puedes proporcionar comentarios adicionales en los espacios designados para ello.

¿Cómo calificarías tu experiencia general en el proceso de selección?

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Necesita mejorar

¿Fue claro el proceso de selección en términos de etapas y expectativas?

- Sí
- No
- ~~No~~ estoy seguro/a

¿Hubo comunicación clara y adecuada durante el proceso de selección?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

¿Recibiste información suficiente sobre la cultura, valores y expectativas de la empresa durante el proceso de selección?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

Anexo F. Encuesta para el proceso de incorporación

1. ¿Cómo calificarías la claridad de la información proporcionada durante el proceso de incorporación para este puesto? (Escala de 1 a 5, donde 1 es muy poco claro y 5 es muy claro)
1 2 3 4 5

2. ¿Recibiste toda la documentación necesaria específica para tu puesto antes de tu primer día? (Sí/No)
Si la respuesta es "No", ¿qué documentación faltaba o era insuficiente?

Parte 2: Primer Día y Entorno de Trabajo

3. ¿Cómo te sentiste en tu primer día en este puesto? (Escala de 1 a 5, donde 1 es muy incómodo y 5 es muy cómodo)
1 2 3 4 5

4. ¿Recibiste una introducción adecuada a tus responsabilidades específicas en este puesto y a las personas con las que trabajarías?

Si la respuesta es "No", ¿qué información te hubiera gustado recibir?

Parte 3: Capacitación y Desarrollo

5. ¿Has recibido la capacitación necesaria para desempeñar tus responsabilidades en este puesto de manera eficiente? (Sí/No)
Si la respuesta es "No", ¿qué tipo de capacitación consideras que necesitas?

6. ¿Sientes que se te ha proporcionado el apoyo necesario para tu desarrollo profesional relacionado con este puesto?

Parte 4: Comunicación y Retroalimentación

7. ¿Cómo calificarías la comunicación relacionada con tu puesto en la organización en general? (Escala de 1 a 5, donde 1 es muy deficiente y 5 es excelente)
1 2 3 4 5

8. ¿Has tenido reuniones de seguimiento con tu supervisor o equipo para discutir tu desempeño y tus necesidades de desarrollo específicas para este puesto?

Parte 5: Sugerencias y Comentarios Adicionales

9. ¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional sobre tu experiencia en el proceso de incorporación en este puesto que te gustaría compartir?

Gracias por tomar el tiempo para completar esta encuesta. Tu retroalimentación es fundamental para ayudarnos a mejorar el proceso de incorporación y tu experiencia en este puesto en particular

Anexo G. Formulario de entrevista

NOMBRE DEL CANDIDATO	SANDY RINCÓN		REALIZADO POR	ISMAEL CARDENAS ARACEL ANGULO BORIS CALLE	
FECHA DE LA ENTREVISTA	02-09-2024	HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA	10H00	HORA DE FINALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	11h00
CARGO	ANALISTA DE TALENTO HUMANO TRUST CONTROL		PUESTO DEPTO	TALENTO HUMANO	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO QUE SE ESTÁ CUBRIENDO					
PREGUNTAS			RESPUESTAS		
¿Cuál es su rol dentro del departamento de recursos humanos y cuáles son sus responsabilidades principales en el proceso de selección y reclutamiento?.			coordinar y ejecutar el proceso de selección y reclutamiento de nuevos empleados. Esto implica identificar las necesidades de personal, redactar descripciones de puesto, publicar vacantes, revisar currículums, entrevistar candidatos y coordinar el proceso de contratación.		
Cómo describiría el proceso actual de selección y reclutamiento en la empresa?			El proceso actual de selección y reclutamiento carecer de una estrategia clara. Se han identificado problemas como la falta de definición de perfiles de puesto, la ausencia de criterios de evaluación consistentes y la falta de seguimiento adecuado a los candidatos.		
¿ Cuáles son los pasos específicos que se siguen desde que se identifica una vacante hasta que se realiza la contratación?			identificación de la necesidad de personal, redacción y publicación de la vacante, recepción y revisión de currículums, realización de entrevistas, evaluación de candidatos y, finalmente, la contratación del candidato seleccionado.		
¿ Cuáles son los criterios utilizados para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?			experiencia laboral relevante, las habilidades técnicas y blandas, la adecuación cultural a la empresa y el potencial de desarrollo.		
Qué herramientas o métodos se utilizan para atraer a candidatos calificados?			NINGUNA		
¿Cree que hay margen para mejorar?			En mi opinión, el proceso actual de selección y reclutamiento es deficiente y presenta áreas significativas de mejora. Creo firmemente que hay margen para mejorar la estructura,		
RESULTADO DE LA ENTREVISTA:					
Falta de Estructura y Estrategia Clara falta de definición clara de los perfiles de puesto					
Ausencia de Criterios de Evaluación -Insuficiente Seguimiento a los Candidatos - Necesidad de Mejorar la Comunicación con los Candidatos: Poco interés de los directivos					
Falta de indicadores como el tiempo promedio de contratación					
PLAN DE ACCIÓN:					
Definir Perfiles de Puesto Claros - Mejorar la Estrategia de Atracción de Talentos					
Revisar y Adaptar Constantemente el Proceso Propuesta de mejora al proceso de selección y reclutamiento del personal de Trust Control a mediante el Manual de Competencias, a través de metodologías ágiles					

Anexo H. Autorización de la Empresa Trust Control para el uso de información

Guayaquil, 4 de marzo de 2024

AUTORIZACIÓN

Trust Control International S.A. TCEE, autoriza a, **Araceli Berenice Angulo Prado, Boris Fabián Calle Armijos, Jorge Ismael Cárdenas Cárdenas y Sandy Cecilia Rincón Arreaga**, equipo de investigación estudiantes de la Universidad Internacional del Ecuador UIDE, el acceso y uso de la información de la empresa para la elaboración del proyecto de investigación denominado: Propuesta al proceso de reclutamiento y selección del personal de Trust Control International S.A. TCEE a través de Competencias, mediante Metodologías Ágiles.

Además, indica al equipo de investigación que la información proporcionada por la empresa Trust Control International S.A. TCEE, será exclusivamente para llevar a cabo la investigación acordada entre las partes. Cualquier otro uso de la información requerirá autorización expresa por escrito por parte de la Empresa.

Este Acuerdo estará en vigor durante el tiempo que el equipo de investigación tenga acceso a la información confidencial de la Empresa y se terminará automáticamente al finalizar la investigación.

Atentamente,



Torres Checa Luis Iván
Representante Legal
Trust Control International S.A. TCEE

