

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:
PSICOLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DEL RE DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN
UNA EMPRESA MULTINACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN Y
PRODUCCIÓN DE INSUMOS PETROLEROS, DE OCTUBRE 2015 A MARZO
DE 2016**

**AUTORA:
MARÍA CRISTINA GARCÍA JIMÉNEZ**

**TUTORA:
MARIA FERNANDA POZO AYALA**

Quito, febrero 2017

Cesión de derechos de autor

Yo María Cristina García Jiménez, con cédula de identidad No 1723480388, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: “Rediseño del proceso de selección en una empresa multinacional de comercialización y producción de insumos petroleros, de octubre 2015 a marzo 2016”, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En explicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.


María Cristina García Jiménez
C.I. 1723480388

Quito, enero 2017

Declaratoria de coautoría

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación “Rediseño del proceso de selección en una empresa multinacional de comercialización y producción de insumos petroleros, de octubre 2015 a marzo 2016” realizado por Maria Cristina García Jiménez, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero 2017



María Fernanda Pozo Ayala

C.I. 1720023181



Tenaris Global Services Ecuador S.A.
Lizardo Garcia E 10-80 y Av. 12 de
Octubre
Edificio Alto Aragon piso
15 oficina

Quito - Ecuador
(593 2) 5002421
www.tenaris.com

Carta de autorización uso de información

Yo, Santiago Sosa, en calidad de Apoderado legal de la Empresa Tenaris Global Services Ecuador S.A., con número cédula 1709772469 autorizo a la Señorita María Cristina García, con cédula de identidad número 1723480388, el uso de la información relacionada, misma que fue utilizada en su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Psicóloga, con mención laboral y organizacional.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Santiago Sosa Acosta".

Santiago Sosa Acosta

Cédula 1709772469

Apoderado Legal Tenaris Global Services Ecuador S.A.

A rectangular corporate stamp in black ink, tilted at an angle. The text inside the stamp reads "TENARIS GLOBAL SERVICES ECUADOR S.A." in all caps.

Quito, enero 2017

Índice

Introducción	1
Primera Parte.....	4
1. Datos informativos del proyecto	4
a) Nombre del proyecto	4
b) Nombre de la institución	4
c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)	4
d) Localización	5
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de la sistematización	6
4. Objeto de la sistematización.....	11
5. Metodología de la sistematización	13
a) Preguntas de inicio:.....	16
b) Preguntas de cierre:.....	17
c) Preguntas interpretativas:.....	17
6. Organización y procesamiento de la información.....	17
7. Análisis de la información	20
Segunda parte	27
1. Justificación.....	27
2. Caracterización de los beneficiarios.....	28
3. Interpretación	29

4. Principales logros del aprendizaje.....	29
5. Conclusiones y recomendaciones	31
Referencias	33

Índice de figuras

Figura 1. Localización.....	5
Figura 2. Diagrama de tortuga	16
Figura 3. Árbol de problemas.....	18

Índice de tablas

Tabla 1. Formato de Perfiles	19
Tabla 2. Nombre del proceso	21

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de Investigación y Diagnóstico / Plan de Acción	34
Anexo 2. Flujograma Rediseño del Proceso de Selección	39
Anexo 3. Cuadro de presentación de Candidatos.....	40
Anexo 4. Planilla Assessment	41
Anexo 5. Formato de Entrevistas	42
Anexo 6. Oferta Económica.....	43
Anexo 7. Exámenes Médicos.....	44
Anexo 8. On Boarding	45

Resumen

La innovación y cambio constante dentro de las empresas debe ir a la par de la dinámica global, siendo el recurso humano el eje central en las organizaciones es preciso que los procesos de las áreas de talento humano mejoren y se adapten a lo que realmente exige la sociedad y economía actual. Siendo el proceso de selección la base principal de ingreso de talentos para las diferentes compañías, es necesario que se actualice y pueda cubrir las expectativas de la empresa basadas en ahorro de tiempos y costos sin perder el potencial de sus nuevas contrataciones, habilidades y conocimientos.

La empresa donde se efectuó el presente trabajo, al ser productor y comercializadora de servicios petroleros se vio afectada por las crisis a partir del 2015, por lo que se ejecutó el rediseño del proceso de selección a fin de mantener la calidad del proceso a menor costo y tiempo, el transcurso de las etapas de este procedimiento está plasmado en el presente trabajo, obteniendo así un proceso efectivo y confiable que asegura el reclutamiento y selección más confiable e idóneo para la compañía.

Abstract

Innovation and constant change within companies must go hand in hand with global dynamics, human resources being the central axis in organizations, it is necessary that processes in the areas of human talent improve and adapt to what the Society and economy. Being the selection process the main base of talent entry for different companies, it is necessary to be updated and able to meet the expectations of the company based on saving time and costs without losing the potential of new hires, skills and knowledge.

The company where this work was carried out, being a producer and marketer of oil services, was affected by the crises as of 2015, so the redesign of the selection process was executed in order to maintain the quality of the process at a lower cost And time, the steps of this procedure are embodied in the present work, obtaining an effective and reliable process that ensures the recruitment and selection more reliable and suitable for the company.

Introducción

La empresa, es una multinacional de comercialización y producción de insumos petroleros, caracterizada por generar valor al cliente, se ubica en el mercado como un proveedor líder, que busca la excelencia en cada proceso minimizando el riesgo y reduciendo costos, está comprometida con la mejora continua y promueve la adaptación a las exigencias externas e internas que se presentan. Uno de los procesos primordiales dentro del área de recursos humanos es el reclutamiento y selección de personal, siendo este en el cual se identifican e incorpora el personal idóneo a partir de las necesidades de la organización, basándose en los principios de esta empresa se realizó el análisis del proceso de selección, encontrando las oportunidades de mejora permitiendo el crecimiento más adecuado para empresa.

Debemos considerar que este rediseño surgió a partir de necesidades internas y externas a la organización: entre las necesidades externas se puede mencionar la crisis petrolera a nivel mundial y nacional, cuyo efecto ha generado incluso el cierre de varias compañías del sector en el país. “La baja del precio del petróleo, dada, según analistas, por una sobre oferta de los principales socios de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), que se niegan a disminuir su producción, empezó a sentirse en agosto pasado. Pero de manera más estrepitosa las últimas semanas del año. Hasta el miércoles 31 de diciembre el crudo WTI (West Texas Intermediate), que sirve de referencia para el que vende el país, se ubicó en \$ 53,27, cuando a inicios de año superaba los \$ 91. El ecuatoriano (Oriente y Napo) llegó el 22 de diciembre (último corte) a \$ 48,

según el Sistema Nacional de Información; en el primer semestre estaba arriba de \$ 92” (Tadazo, 2015), a partir de estos acontecimientos los países han tenido que ajustar la inversión pública y por ende la empresa privada que es el principal proveedor del Estado sufrió un gran cambio, tomando acciones muy radicales como cierres, recortes, entre otras similares.

Otro factor externo a la compañía, es el contexto nacional, se destaca el cambio de ley en mayo del 2015, en Ecuador en abril del 2015 se reformó el código de trabajo con el fin de mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos, con la Ley de Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo, Art 265 que enuncia que:

“Modalidad Contractual.- Una vez vencido el periodo de prueba se convierte en un contrato por tiempo indefinido” (Asamblea, 2015), de esta manera se acaba con el contrato a plazo fijo, y por tanto solo se cuenta con el periodo de prueba (90 días), pasado este tiempo inmediatamente este contrato es indefinido, por lo tanto es necesario afinar la búsqueda de personal, buscando de esta manera evitar posibles rotaciones futuras.

Entre las necesidades internas que fundamentan este proyecto, se puede mencionar que al ser una empresa multinacional de servicios y productos petroleros, la evidente reducción del precio del petróleo afecta directamente la producción y comercialización normal del mismo, por tanto se ve afectada también esta empresa, es preciso mejorar la productividad de los empleados reduciendo costos y mejorando todo tipo de procesos que

permitan tener la misma calidad con los mismos resultados a fin de que el cliente no evidencie cambio alguno.

De acuerdo a este antecedente, en esta sistematización se brinda a detalle la recopilación de datos, análisis y reformulación del proceso de selección.

Primera Parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Rediseño del proceso de selección, en una empresa multinacional de comercialización y producción de insumos petroleros, de octubre 2015 a marzo 2016.

b) Nombre de la institución

El rediseño para el proceso de selección se lo desarrolló en una empresa de carácter multinacional, dedicada a la producción y comercialización de insumos petroleros.

c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

Abordo en el presente trabajo el tema de selección, por cuanto es uno de los primordiales dentro de las compañías, es el input para otros subsistemas “el proceso de selección por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desarrollo humano, así como la eficacia de la organización” (Dessler, 2001), es el que dará inicio a la cadena de procesos dentro de Recursos Humanos, por tanto mediante esta experiencia se logró ajustar el proceso de selección de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa, con el fin de propiciar un crecimiento personal y laboral adecuado.

Al ser una empresa multinacional, es necesario adaptar los cambios al contexto nacional y a la vez ajustarlos a las políticas de la empresa, de tal manera que con el enfoque en estas categorías se busca mejorar el desempeño de los trabajadores y de la compañía, para lo cual se rediseñó el proceso de selección, a fin de mantener la rentabilidad de la empresa, contando con personal calificado para la empresa.

d) Localización

La Empresa está ubicada en Ecuador, en los diferentes centros de servicio: Machachi, Quito y El Coca.



2. Objetivo de la sistematización

Por medio de la sistematización se plantea como objetivo describir los medios y herramientas que permitieron realizar el rediseño del proceso de selección en una empresa

multinacional de comercialización y producción de insumos petroleros, de octubre 2015 a marzo 2016, para lograrlo fue necesario cumplir con diferentes etapas de identificación de fortalezas y debilidades del área de reclutamiento y selección de personal de la misma, con el fin de proporcionar una guía adecuada, estableciendo los parámetros por medio de los cuales se puede cumplir con los objetivos generales de la empresa, alineados a la mejora continua.

El proceso de selección "Es una técnica utilizada por los expertos en recursos humanos, para vincular a los mejores talentos a la organización, mediante pasos establecidos que abarquen los diferentes niveles o tipos de búsqueda, que satisfagan las necesidades de cada empresa" (Alles, 2007), por tanto al realizar el rediseño de este proceso debemos garantizar la alineación a este concepto en beneficio de la empresa.

Se realizó el rediseño del proceso de selección a fin de optimizarlo, logrando efectividad y cambios significativos dentro del mismo, anteriormente el proceso era desordenado y manual, por lo que los tiempos se extendían de 2 a 3 meses, ahora se estableció como tiempo un máximo de 45 días, manejando el uso de calendarios de contrataciones para todas las áreas y se dejó de lado el proceso manual, logrando cargar la información a un sistema integrado de reclutamiento y selección.

3. Eje de la sistematización

El eje de la sistematización es plasmar la experiencia del rediseño de una guía de selección de personal como parte del departamento de recursos humanos enfocando en el

cumplimiento de los parámetros legales, las buenas prácticas de selección y a las necesidades de la empresa, así como también exigencias del medio y la competencia.

Es necesario sistematizar la experiencia porque permite conocer la gestión adecuada de la información, el orden y las acciones realizadas a partir del objetivo principal de este proyecto, tomándolas como base para generar interpretaciones y análisis alineados al mismo, a fin de llegar al resultado planteado desde el principio.

Es así que dentro de los ejes del presente proyecto están varios temas importantes, entre ellos:

1. El cumplimiento de las normas, leyes y reglamentos que para el caso se requieren, es así que se enuncia al Código Laboral de Trabajo, como un referente para el cumplimiento de las leyes y las reformas laborales vigentes. Las metodologías actuales de selección requieren ser analizadas por los diferentes cambios de legislación incluso la situación mundial, exigiéndonos por tanto optimización de recursos en todos los ámbitos sin que se quite la objetividad del proceso, la calidad y efectividad de los procesos y el mismo desempeño eficiente de los colaboradores.
2. Los procesos de reclutamiento y selección de personal son la clave dentro de la compañía, del éxito de ambos dependerá en gran parte el éxito y desarrollo futuro de la misma.

Rediseño.- Es volver a diseñar algo, cambiar un esquema original.

Proceso.- “Es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2010). Es decir es realizar pasos consecutivos para llegar a un objetivo final.

Reclutamiento.- “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2004), como lo explica Chiavenato, esta etapa se desarrolla a partir de la capacidad de atracción que represente la empresa hacia los candidatos, de la divulgación depende la cantidad de personas que aspiren a la vacante que se requiere cubrir, otorgando así al reclutador posibles opciones.

Existen varias fuentes de reclutamiento que permiten obtener el recurso humano necesario.

La empresa con el propósito de maximizar el valor del recurso interno inicia el proceso con la búsqueda interna, en caso de no cubrir los puestos vacantes de esta manera se recurre a la búsqueda de dotación externa.

La filosofía de la empresa en cuanto a la dotación de personal, a fin de atraer, retener y desarrollar el capital humano es:

1. Crecimiento interno.
2. Transparencia e igualdad de oportunidades

3. Respeto
4. Evaluación objetiva
5. Eficacia

El reclutamiento Interno.- la búsqueda interna el personal más apto para postular a las vacantes, es evaluado de acuerdo a su experiencia y habilidades. Con el reclutamiento interno, la empresa obtiene mayores beneficios como son: menores costos de contratación, menor riesgo al fracaso, alta motivación y compromiso del personal, mayor retención del talento humano.

La empresa enfatiza la importancia de la dotación del personal interno porque a más de los beneficios ya mencionados, tiene también otras ventajas como el contar con las evaluaciones del candidato, así mismo con la línea de capacitación que ha cumplido el personal y cuál será la brecha que se deberá respaldar a lo largo de su carrera laboral.

Reclutamiento Externo.- El proceso de identificar y atraer candidatos calificados en el mercado externo, para esto la empresa recurre a varias fuentes como:

1. Agencias de reclutamiento.
2. Ferias de empleo.
3. Contactos con universidades.- La empresa genera convenios con las universidades categoría A del país:
 - Ecuador.- Universidad San Francisco de Quito, Escuela Politécnica Nacional.

- Colombia.- Universidad de Los Andes, Universidad Javeriana, Universidad del Norte, Universidad Tecnológica (Cartagena).
4. Reclutamiento 2.0.- Publicaciones Online en la página de empresa y en redes sociales de la misma. Este tipo de publicaciones a resultado eficiente los últimos años, en la actualidad llega a más personas, en varios casos no representa costos para la empresa. “El reclutamiento por internet también puede ser más oportuno; las respuestas a los anuncios electrónicos de empleo pueden empezar a llegar el día que sale el anuncio, mientras que las respuestas a los anuncios en los periódicos llegan a tardar hasta una semana para que los reciba el empleador” (Alles, 2008).
 5. Head Hunting.- Al ser una empresa de servicios petroleros y del sector petróleo y gas, la mayoría de cargos son técnicos y especializados, muy distintos a otros mercados laborales, por lo tanto es mucho mejor captar talentos de otras compañías.

Otra manera de dotar de personal a la empresa es el: Global Trainee Program (GTP), mediante el cual la empresa capta talentos jóvenes egresados de las universidades (Categoría A), a fin de prepararlos cómo especialistas e incluso gerentes. En este programa los jóvenes cumplen una preparación en las áreas más influyentes de la empresa. El entrenamiento dura 2 años, al final del mismo los participantes desarrollan un proyecto de graduación cuyo resultado involucre una de las áreas por las que rotó, de esta manera el Global Trainee (GT) estará listo para trabajar en cualquiera de las áreas de la empresa.

Selección.- “Actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la

organización” (Alles, 2008), el objetivo de la selección es identificar a los candidatos para incorporarles a la empresa, para tener éxito en este proceso, es necesario conocer la necesidad de la empresa, es decir qué actividades y que resultados tendrá que obtener el nuevo empleado. Entre los requisitos para conocer las necesidades de la empresa, es indispensable contar con los Perfiles de Cargo, este documento contiene los aspectos más relevantes del cargo: funciones, competencias, condiciones de trabajo, entre otras cualidades que hacen a un cargo diferente a otro dentro de la empresa.

Perfil de Cargo.- Es el documento que contiene la especificación de actividades, relaciones, preparación académica, experiencia y otras características que cumplirá el ocupante del cargo en su futuro puesto.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización será la experiencia generada en el departamento de recursos humanos, esto se realizó en la empresa multinacional de comercialización y producción de insumos petroleros, de octubre 2015 a marzo 2016, por tanto se pretende sistematizar las etapas que permitieron llegar al objetivo.

La experiencia se enfoca en el rediseño del proceso de selección de personal aplicando conocimientos del área de talento humano, código trabajo, test psicométricos, procesos, entre otros medios otorgados y asimilados en la carrera de psicología laboral, mediante los cuales se fomentó el desarrollo de una guía adecuada para el proceso de selección, acorde a los objetivos de la empresa multinacional, en esta sistematización, se

determinó el desperdicio de recursos en el proceso de selección anterior, por tanto con este rediseño contamos con un proceso óptimo y eficiente que se adapta a las necesidades actuales de la empresa cumpliendo además con los estándares constitucionales y empresariales.

Para realizar el rediseño se realizaron algunas actividades, entre ellas, se inició con la evaluación de los pasos del proceso de selección antes existente, con el fin de conocer posibles cuellos de botella, falencias y oportunidades de mejora del mismo; de esta manera partiendo de estos seleccioné las bases del nuevo proceso en mejora.

Con este análisis fue necesario desarrollar nuevos formatos para el éxito del proceso, a fin de contar con documentación y respaldos de las respectivas autorizaciones que se requieren, así también desarrollar sistemas de uso interno que controlen la consecución del proceso.

Fue necesario verificar las competencias genéricas de los perfiles existentes en la empresa, basándonos en la misión, visión de la compañía. Como parte de este trabajo se revisaron los perfiles de cargos existentes obsoletos y los nuevos cargos.

Cómo parte del proceso y a fin de cumplir el objetivo de este rediseño optimizándolo, se establecieron cronogramas de trabajo para cada área a fin de cumplir los tiempos acordados.

Se identificaron los requisitos pre ingreso del nuevo personal, no solamente cómo documentación si no autorizaciones previas con las que debemos contar, ya que al querer

controlar de mejor manera el gasto, las contrataciones que antes podía aprobar un gerente ahora las aprueba el Director Ejecutivo de la compañía; cómo parte del proceso y a fin de continuar con la optimización de recursos se evaluaron costos de ingreso cómo los exámenes médicos que requieren los nuevos ingresos por lo que se realizó el contrato con el laboratorio médico de acuerdo a los requisitos del área de salud y Seguridad, cortando gastos innecesarios.

Posteriormente cómo parte del proceso, se determina al área de planificación en la definición de salarios, creación del cargo y manejo de centros de costos.

Finalmente se realizó el proceso de contratación del nuevo personal, por tanto se generó el flujograma correspondiente, se generaron las pautas del proceso inicial del nuevo empleado junto a la Universidad Corporativa se establecieron los cursos y la malla curricular a cumplir.

El proceso de rediseño inició en octubre del 2015, culminando en marzo del 2016 esto de acuerdo a lo planificado.

5. Metodología de la sistematización

Para generar una adecuada sistematización se recurrió a la metodología de recolección de datos a partir de diferentes instrumentos que permitieron reconstruir la experiencia y conocer más acerca de las realidades, vivencias de la empresa y de sus

integrantes sobre todo del proceso, generando valores de carácter cualitativo y además cuantitativo, a partir de su interpretación han sido:

1. Matriz de Investigación y diagnóstico.- Está compuesta de varios ítems, puntos de mejora y resultados.

Esta matriz resume el contenido del proyecto a partir del objetivo principal del proceso, las mejoras, acciones, metas indicadores y resultados de cada punto. Permite conocer el punto referencial a partir del cual se emprenden las mejoras y las brechas que pasó el rediseño para cumplir con cada objetivo, parte de una hoja de ruta que contiene el punto de partida, en esta matriz podemos detallar el porcentaje de avance en cada actividad, constan las metas a cumplir y en qué periodos, por ende contiene un cronograma de trabajo distribuido en plazos (corto, mediano, largo plazo).

A partir de esta matriz controlamos los indicadores que queremos cumplir. Para esto también fue necesario el uso del formato de registro de actividades, donde constan las actividades individuales o colectivas en las que se trabajó para obtener o cumplir uno de los resultados establecidos.

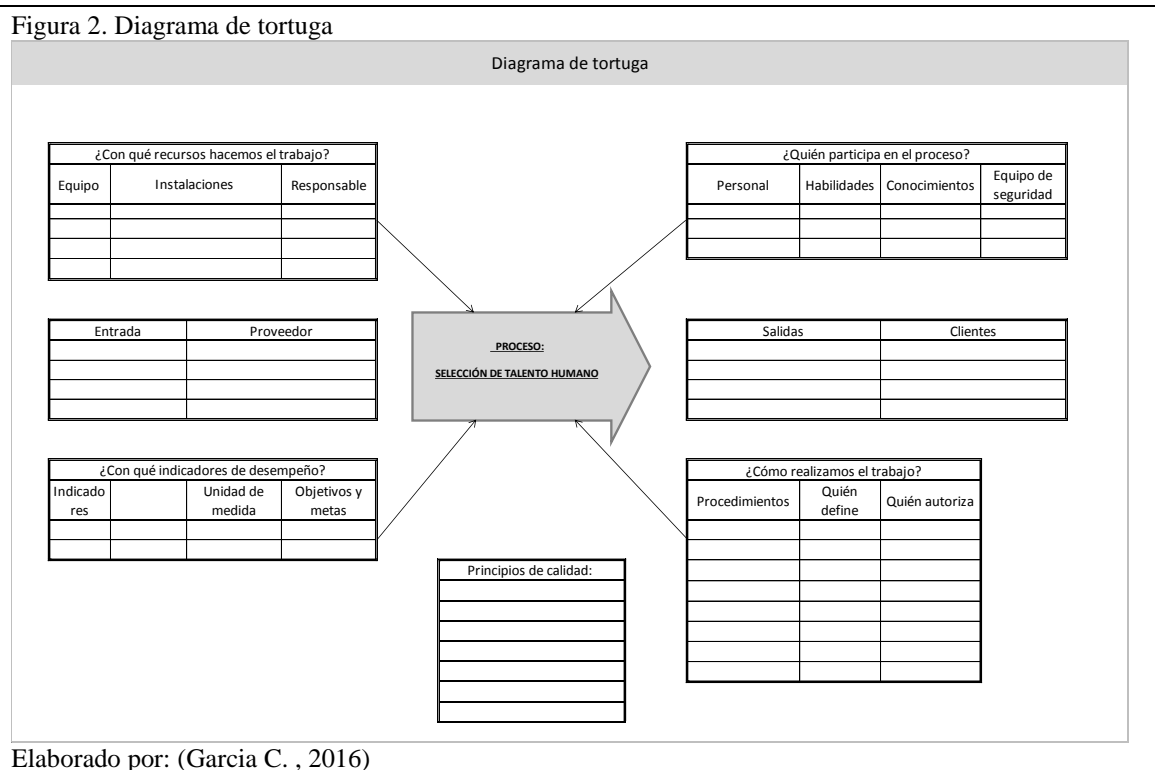
Dentro de este formato se describe cómo realizamos la actividad, qué objetivos buscamos cumplir con esta, y los resultados alcanzados.

En esta matriz podemos colocar evidencias de cada punto establecido de acuerdo a las acciones y objetivos planteados, este diseño de investigación ofrece la posibilidad de

comprender el valor del rediseño del proceso de selección porque podemos gestionar el avance de cada paso del proceso.

Al hablar de investigación en el área del talento humano se habla también de un análisis en la población que se encuentra en el área de los recursos humanos, de tal forma esta indagación permite observar los fenómenos en su estado, es decir tal como se desarrollan en su contexto natural, luego de realizar este trabajo se procederá a analizarlo, cabe mencionar que para realizar esta exploración de campo se tomará como metodología la utilización de la observación participante y no participante.

Para el levantamiento de información también fue usado el Diagrama de Tortuga, que es una herramienta sencilla pero muy valiosa para la elaboración de procesos, detalla minuciosamente los filtros y requisitos que deben cumplir las actividades para continuar los procesos, para esto fue necesario trabajar con un cuestionario de procesos elaborado para los dueños del proceso y así determinar exactamente las actividades que forman parte del Reclutamiento y Selección dentro de la Empresa.



A partir de estos modelos, se logró determinar el proceso más adecuado y apegado a los lineamientos internos como lo muestra el flujograma en anexos.

Preguntas clave

a) Preguntas de inicio:

1. ¿Por qué surge la necesidad de rediseñar el proceso de selección?
2. ¿Con qué objetivo se desea modificar el proceso?
3. ¿Cómo se medirán las mejoras del rediseño del proceso?
4. ¿En qué consiste un rediseño?
5. ¿Por qué es necesario rediseñar el proceso?

6. ¿Cuál es la base del rediseño del proceso de selección?
7. ¿Porque es necesario sistematizar experiencias?

b) Preguntas de cierre:

1. ¿Cómo se ha detectado el nivel de mejora con el rediseño del proceso?
2. ¿Cumple el proceso con los objetivos iniciales del rediseño?
3. ¿Quiénes fueron los beneficiarios directos del proyecto?
4. ¿Se adaptaron los beneficiarios al nuevo diseño obtenido?

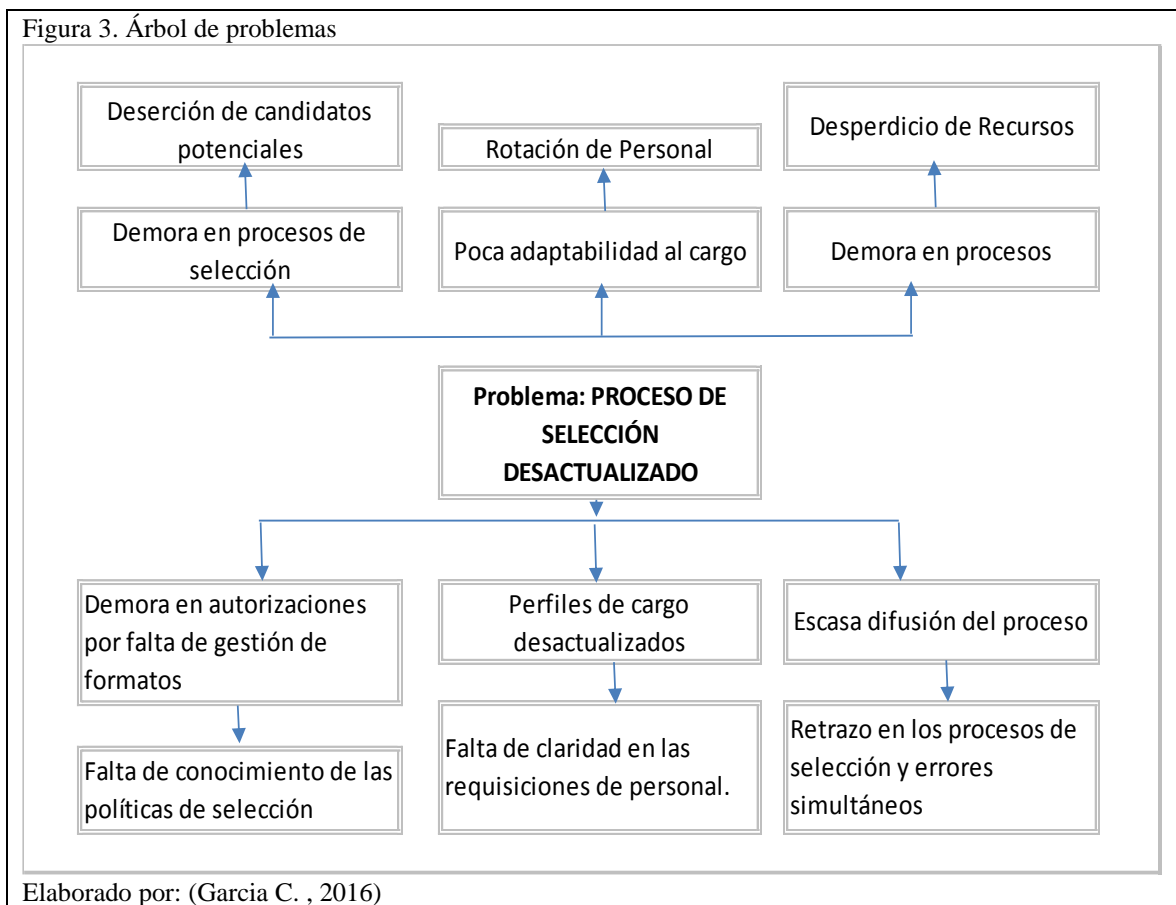
c) Preguntas interpretativas:

1. ¿Cómo se adaptaron los beneficiarios al nuevo cambio del proceso?
2. ¿Qué mejoras se enfatizaron para cumplir los objetivos del rediseño?
3. ¿Son evidentes los cambios a partir del rediseño?
4. ¿Qué beneficios obtengo de la sistematización de experiencias?
5. ¿Cómo logro determinar los resultados del nuevo proceso?

6. Organización y procesamiento de la información

Para lograr la sistematización del Rediseño del proceso de selección y en base a la metodología adoptada, se realizaron algunas actividades:

1. **Diagnóstico del proceso.-** Mediante el cual se pudo identificar las falencias del proceso, permite conocer no solamente la razón inicial de las mismas si no conocer oportunidades de mejora con las que se pudo arrancar el rediseño.



Con el diagnóstico del proceso se logró determinar los principales cuellos de botella donde se desperdiciaban recursos como los largos periodos de espera para continuar los procesos debido autorizaciones que debía conseguir el proceso de selección eran confusas y generaban demoras en tiempo. Con esto se determinó la importancia de contar con un manual de autorizaciones de acuerdo a los cargos existentes, que varía por niveles del cargo, en los casos de niveles 1 al 3, es necesaria la autorización del Director

Regional de Recursos Humanos, siendo diferente en el caso de posiciones más altas, en las que tendrá que autorizar el Director de Recursos Humanos.

Para esto nos acoplamos al corporativo, donde se ejecuta el manual de autorizaciones, en donde se detalla las especificaciones de autorizaciones y aprobaciones con las que deberá cumplir cada proceso, en cuanto a los perfiles de cargo, se realizó la revisión de los perfiles antes existentes, adecuándolos a las necesidades actuales, esto mediante el levantamiento de información con el personal de cada área que constan en la intranet de la compañía para acceso de todos los colaboradores en el siguiente formato:

Tabla 1.
Formato de Perfiles

Título del Cargo:	Fecha de Publicación:
ID Cargo:	Elaborado por:
Misión:	Aprobado por:
Responsabilidades	
Otras características del cargo:	

Nota: Fuente: (García C. , 2016)

Establecidas estas bases, el rediseño continuó tomando como base el plan de acción producto de la matriz de Investigación y Diagnóstico en el que señalo el objetivo del proceso, la mejora que se requiere y los indicadores esperados en cada acción tomada.

7. Análisis de la información

A partir de la matriz y planificación desarrollada con el plan de acción, se ejecutaron los puntos de mejora del proceso de acuerdo al siguiente análisis:

Tomando como referencia el proceso inicial se obtuvieron los puntos de fortaleza a partir de cuales se hace el proceso actual. Es importante partir del proceso inicial pues sirve de referente cómo medición de las mejoras efectuadas, mediante el análisis de tiempos, pasos, y las variantes que retardaban el proceso.

Mediante estas referencias fue posible definir los nuevos pasos para el proceso de reclutamiento y selección quitando cuellos de botella a fin de cubrir el objetivo inicial del mejoramiento del proceso y optimizar recursos, quedando el ciclo de Reclutamiento y Selección en diez etapas: Necesidad, solicitud de Job Posting, cronograma, autorizaciones, Reclutamiento y Pruebas, Presentación de candidatos, Assessment Center, entrevista, Exámenes médicos y de Seguridad, Contratación/on Boarding.

Como parte de las mejoras del proceso, fue necesario determinar formatos, los cuales ahora son usados en toda la región en cada parte del proceso involucrado, para cada etapa del proceso se determinaron los días de duración que tendrá, y para cumplir con el

mismo cada área que requiere cubrir una vacante recibe a tiempo el cronograma del proceso de selección a iniciar, mismo que se cumple a cabalidad.

Tabla 2.
Nombre del proceso

<u>NOMBRE DEL PROCESO</u>	<u>DURACIÓN DEL PROCESO (Días)</u>
Recepción de perfil validado por el cliente	1
Verificación de HC y Autorizaciones con Planning RRHH	1
Inclusión y publicación de la vacante en el sistema Job Posting	1
Solicitud de Rango Salarial (Compensaciones RRHH)	1
Solicitud de autorizaciones	1
Inicio de Reclutamiento	5
Pre-entrevistas telefónicas (Agencia de selección)	5
Retroalimentación y preselección por parte RRHH	2
Cuadro de Reclutamiento	1
Assessment Center	5
Toma Decisión final	1
Exámenes Médicos	3
Estudio de Seguridad	3
Propuesta Económica	3
Tiempo de la persona para entregar su cargo	4
Contratación	2
Inducción	4
Entrega al área.	1
TOTAL DIAS	44

Nota: Elaborado por: (Garcia C. , 2016)

El proceso continúa de acuerdo al cronograma definido y al detalle por las siguientes etapas:

Recepción de perfil validado por el cliente.- el jefe de área envía un mail informando la necesidad de la nueva vacante, las áreas de Planning Recursos Humanos verifican las autorizaciones sobre el Head Count y si está o no incluida en la Estructura Organizacional de la Empresa. En caso de ser una nueva posición Recursos Humanos es responsable de definir la posición con la persona o área que solicita, luego el reclutador comprueba si la vacante fue creada, si tiene código la posición, que se haya definido un rango salarial y que tenga las autorizaciones correspondientes.

Inclusión y publicación de la vacante en el sistema Job Posting.- La vacante es definida en el sistema Internal Job Posting, de acuerdo al perfil requerido el área solicitante especificará el nivel educativo, la experiencia, nivel de inglés y la descripción del cargo, a partir de este requerimiento se envía el cronograma antes señalado, a la par con la solicitud de autorizaciones de acuerdo al manual.

Inicio de Reclutamiento.- Durante este paso del proceso y de acuerdo a la solicitud de requisición y la experiencia previa de búsquedas similares, Recursos Humanos define un plan para promover la posición. Cómo primer filtro se cuenta con: El plan de sucesión, base de datos de la compañía, información de Recursos Humanos y el Job Posting interno, de esta manera se obtiene una primera lista de candidatos, en caso de contar con disponibilidad del personal reclutado con este primer filtro, utilizamos la información para negociar con el gerente de área la posibilidad de promover al candidato, de esta manera se obtiene una lista más corta de candidatos, de acuerdo a esto, los candidatos continúan el proceso de selección, realizando la entrevista con el gerente, escuchando la oferta

laboral y económica y el assessment, en caso de no cubrir los requisitos necesarios se recurre al reclutamiento externo.

Dentro de esta etapa del proceso, el equipo de Recursos Humanos decide el método más adecuado para realizar el reclutamiento, los filtros de hojas de vida más adecuadas y la ejecución del Assessment. Las fuentes de reclutamiento utilizadas son:

- Convenios y relaciones universitarios, donde se participa en las diferentes ferias de empleos para mantener hojas de vida actualizadas.
- Sitio Web- Base empresarial, se dispone de más de 20.000 hojas de vida en la base de datos propia de la empresa, actualizándose periódicamente (ElEmpleo.com).
- Agencias de Selección, contamos con los servicios de la consultora Great People Consulting
- Redes sociales, se utilizan las herramientas LinkedIn y Facebook como fuentes de reclutamiento.

Dentro de esta etapa se realiza la aplicación de pruebas:

Test de personalidad.- Se aplica el test que mide los cuatro factores: dominancia, influencia, conciencia y solidez, por ende proporciona un análisis comportamental de la persona, y enfatiza las fortalezas en el lugar de trabajo.

A través de este test se conoce la autoimagen, el perfil comportamental de la persona bajo presión y la situación laboral, a partir de los cuales se puede determinar la tendencia comportamental a determinados cargos y por ende si se desenvolverá correctamente en el puesto a futuro.

Prueba de Razonamiento.- Toma 40 minutos, consiste en la aplicación de 40 preguntas de razonamiento crítico numérico y verbal, se aplica el test VIPS/NIPS; permite medir la capacidad de retención, comprensión, razonamiento y agilidad.

Prueba de suficiencia de inglés.- Por requerimientos de la empresa, el personal debe contar con un nivel intermedio a avanzado de inglés, por 30 minutos se aplica una prueba de 100 preguntas, posteriormente se realiza una entrevista de 10 minutos para evaluar el inglés hablado.

Presentación de candidatos.- Una vez seleccionados los candidatos, de acuerdo a los filtros anteriores, se presenta al área solicitante el cuadro de los diferentes candidatos más afines al puesto vacante, en esta presentación se incluye el rango salarial, el perfil, la evaluación candidato vs cargo y el cuadro de candidatos.

Assessment Center.- El Assessment Center o el Centro de Desarrollo y de Evaluación es un método de evaluación de personas. Incorpora varias técnicas (tests psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato.

En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas. Algunas empresas de recursos humanos creen que con esta metodología se garantiza las mejores contrataciones combinando las técnicas más completas y fiables. Con eso las empresas mejoran la gestión de su capital humano, aumentan sus ventas, disminuyen los problemas de personal y potencian el futuro de la empresa.

La aplicación de Assesment Center es el paso más importante, por que de esta forma podemos evaluar las competencias de los candidatos, en la empresa buscamos las siguientes:

1. **Manejo del Negocio.**- Tomar decisiones y alcanzar los objetivos para el logro de los resultados.
2. **Orientación al cliente.**- Establecer relaciones de negocio efectivas con los clientes internos y externos.
3. **Profesionalismo.**- Aplicar y desarrollar a profundidad los conocimientos específicos para asegurar la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos.
4. **Liderazgo.**- Liderar cambios creativos que fomenten la innovación en el lugar de trabajo, basados en la confianza, comunicación efectiva y desarrollo organizacional.
5. **Trabajo en equipo y colaboración.**- Promover la colaboración y el trabajo en equipo para incrementar el performance de la compañía como un todo.
6. Con esta etapa el área solicitante puede tomar la desición final.
7. **Contratación.**- Una vez que el candidato ha sido identificado y seleccionado de acuerdo con el perfil requerido el equipo solicita la preparación de la propuesta

económica con el fin de presentar al candidato una oferta salarial, a la par se gestionan los exámenes médicos y el estudio de seguridad.

On Boarding.- Son todas las acciones de la compañía que dan soporte a la nueva contratación. Estas acciones se producen en el inicio del proceso de reclutamiento pero toma fuerza en el periodo comprendido entre la aceptación de la propuesta salarial y la integración de la nueva contratación a la empresa.

El jefe inmediato describe los objetivos del nuevo empleado, estos serán los mismos que se cargarán en su desarrollo de performance, en su momento puede surgir alguna modificación, este define plan de orientación que recibirá el empleado en el área, el jefe inmediato además, le entregará sus funciones y lo presentará al área, básicamente debe acompañarlo durante una hora mínimo en la presentación al área e indica los cursos que considera requiere el nuevo empleado para desempeñar favorablemente la vacante.

La necesidad surgió a partir de elementos internos y externos que exigen la optimización de recursos y mejora de tiempo, manteniendo la calidad de los servicios y productos que ofrece la compañía, medidos a partir de la satisfacción del cliente interno y externo. Es necesario rediseñar los procesos cuando el medio lo exige, por cambio de tecnologías, por mejora o decrecimiento de la empresa, siempre podrá ser renovado y mejorado, tomando como base modelos anteriores que permitan mejorar tiempos y resultados.

Segunda parte

1. Justificación

Contar con un Talento Humano calificado y adecuado para los diferentes cargos de una empresa es uno de los procesos fundamentales dentro de los Subsistemas de Recursos Humanos, actualmente las empresas necesitan afinar los sentidos de búsqueda a fin de evitar fenómenos como la rotación, abandono de trabajo o despidos. De acuerdo a la legislación Ecuatoriana y las nuevas reformas, las empresas otorgan contratos indefinidos, por lo que es indispensable saber que el personal que estamos contratando será con el que contaremos por periodos prolongados de tiempo adicional, la economía mundial exige que las empresas optimicen recursos en todos los sentidos.

Al ser una empresa de servicios es necesario contar con personal que garantice la calidad que se ofrece en los productos y servicios que se establecen como parte de la propuesta empresarial, por tanto el proceso de selección debe dar el debido respaldo en la ejecución de las estrategias empresariales de esta empresa, realizando un determinado énfasis en el desarrollo del talento humano.

Como ya se ha mencionado la propuesta surgió a partir de los desafíos actuales, por tanto se busca maximizar el valor de los recursos internos, esto con el fin de cubrir los puestos restantes, los cuales serán ejecutados, en los casos de no contar con personal adecuado dentro de la misma compañía.

2. Caracterización de los beneficiarios

Directos.- Son beneficiarios directos, el personal de recursos humanos de la región andina: Ecuador, Colombia, Perú y Venezuela.

Indirectos.- El presente proyecto está dirigido a todas las áreas de la empresa, es decir al público interno de la compañía, por cuanto busca la satisfacción de los objetivos que se presentan dentro de la institución, de tal manera a través de la aplicación de la propuesta no solo se cumplirá con los objetivos de mejorar las capacidades y habilidades del personal cumpliendo un adecuado desarrollo de reclutamiento y selección, con esto a la vez se beneficiará al público externo en este caso los postulantes y potenciales candidatos a cada proceso, tienen beneficio también los colaboradores de la compañía, al ser candidatos potenciales para cada proceso de selección, a la vez es beneficio de todos acceder a información clara como los perfiles de cargo, las vacantes abiertas, entre otra información que antes no era pública.

El proyecto está direccionado al buen desempeño de las acciones que se llevan a cabo dentro de la Empresa, este proyecto tiene efectos en los recursos internos de la empresa, para lo cual se busca las diferentes capacidades con las que cuentan los integrantes de la institución, optimizando de esta manera el accionar del personal, para quien está dirigida esta propuesta, aportando con personal idóneo y profesional para cada área de la compañía.

3. Interpretación

Por medio de las actividades realizadas y de acuerdo a las experiencias en la ejecución de este rediseño, se pudo valorar la importancia de la actualización de procesos. Se debe rediseñar procesos obsoletos para cada momento de la empresa, porque en este caso cambio el contexto y se evidenció la necesidad de optimizar.

Durante la ejecución del rediseño, fue evidente el apoyo del personal, la apertura y la cooperación para cada actividad elaborada. El rediseño del proceso de selección era un cambio necesario, por lo que todas las áreas no presentaron resistencia al cambio y fueron muy abiertas en recibir las sugerencias, charlas y guías para el proceso.

4. Principales logros del aprendizaje

Como parte de los aprendizajes del desarrollo del proceso de sistematización, se encuentra la importancia de captar todas las etapas de cada trabajo en documentación, matrices, fotografías, en sí todo tipo de evidencia que refleje las labores ejecutadas. Es relevante manejar herramientas adecuadas que permitan llevar un control adecuado del proceso.

En cuanto al rediseño del proceso de selección, aprendí que es importante manejar las actividades como un todo, reconociendo el valor de integrar al cliente y su necesidad en las actividades que a partir de una requisición van a iniciar, ya que de esta forma se obtendrá un buen resultado.

La carrera de psicología laboral aportó en su totalidad al desarrollo de este proyecto, porque a partir de los conocimientos obtenidos desde la formación académica pude tomar desde una perspectiva amplia el desarrollo del tema, entender el proceso global del proceso de selección

Es importante el proceso de sistematización para todo tipo de actividades o procesos a realizar dentro de cualquier tema de psicología, sea laboral, social, clínico o educativo ya que podemos diagramar y esquematizar las guías correctas, con las que llegamos a un producto o a una meta, es fácil evidenciar falencias y realizar correcciones, por tanto cómo lección aprendida de este proceso reconozco ahora la importancia de métodos de investigación que permitan realizar con éxito este tipo de sistematizaciones.

Dentro del rediseño del proceso de selección fue importante el uso de herramientas para sistematizar la actividad puesto que es indispensable mantener registros que permitan avalar el proyecto, por ende recomendaría mantener el debido control de cada herramienta y agregaría más indicadores que permitan un control aún más riguroso de cada paso.

El producto de este proceso de sistematización fue el Rediseño del Proceso de Selección, cumpliendo de esta manera el objetivo principal de este trabajo y logreando una adecuada optimización de recursos en la empresa, por ende un beneficio común para cada usuario.

Conclusiones y recomendaciones

- Dentro de un proceso de sistematización es muy valioso el uso de esquemas, cronogramas y fichas memoria que respalden y guarden las actividades realizadas y es importante el uso de registros con los que se validen los resultados y se puedan evidenciar las mejoras.
- La sistematización de procesos es un recurso de mucha utilidad para descripción de todas las experiencias realizadas, sirve de mucho para rediseñar actividades similares o tomarlas como referencia a futuro.
- Para la implementación de los subsistemas de Talento Humano y específicamente de selección es fundamental la interacción con todas las áreas de la empresa para conocer el punto de vista del cliente de los procesos de selección, logrando de esta forma usarlos como fortaleza para mejorar los procesos.
- Después de un rediseño de proceso, se recomienda continuar con los procesos de difusión del proceso a fin de lograr el cumplimiento al 100% del mismo y así poder ver los resultados constantes de acuerdo al objetivo.
- En el rediseño de un proceso de selección es importante tomar en cuenta el plan estratégico de la empresa, la cultura organizacional, objetivos estratégicos, para tener una alineación más adecuada de cada perfil de los colaboradores que tendremos en nuestra Empresa.
- Debemos tomar en consideración las áreas estratégicas de la Empresa, es decir las áreas donde se encuentra la razón central de la Empresa o el giro de negocio porque

dependerá mucho de esto el éxito del proceso de selección, no dejan de ser importantes otras áreas.

- Es recomendable que en los rediseños de procesos de selección se involucre a los mando medios y gerencias para un mejor manejo del cambio, al ser los principales usuarios del proceso como clientes, es indispensable contar con su participación en los mismos, de esta manera también nos aseguramos de que el proceso se cumpla a cabalidad.
- Se recomienda que al realizar un rediseño de procesos se tome en cuenta el contexto organizacional, así mismo entender las principales problemáticas del proceso a rediseñar.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Asamblea, N. (20 de Abril de 2015). Tercer Suplemento No 483. *LEY ORGÁNICA PARA LA JUSTICIA LABORAL Y RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO EN EL HOGAR*. Quito, Ecuador, Ecuador: Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador (Adm. Econ.Rafael Correa Delgado).
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Garcia, C. (Agosto de 2016). Sistematización del Rediseño del Proceso de Selección, en una empresa multinacional de Comercialización y Producción de Insumos Petroleros de Octubre 2015 a marzo del 2016. Quito, Pichincha, Ecuador: S/N.
- Garcia, M. (2016). *Tesisita*. Quito: Quito.
- Gary, D. (2001). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*. México: Pearson Prentice Hall.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: Esic.
- Tadazo, A. (01 de Enero de 2015). *www.eluniverso.com*. Obtenido de ElUniverso: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>

Anexos

Anexo 1. Matriz de Investigación y Diagnóstico / Plan de Acción

I. Describe el objetivo y el plan de acción a ejecutar dentro del proyecto

MATRIZ DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO PLAN DE ACCIÓN																						
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA				INDICADOR / AVANCE ESPERADO			AVANCE ESPERADO ACUMULADO				AVANCE REAL				DESVIACION				Recursos requeridos	Responsable	Evidencias requeridas	Observación
Obj. esperado	Mejora requerida	Acción	Prioridad (CP-MP- LP)	Meta de Producto	Indicador	Línea de base (Situación actual)	(0 - 2 meses)	(2-4 meses)	(5-12meses)	(> 12 meses)	(0 - 2 meses)	(2-4 meses)	(5-12meses)	(> 12 meses)	(0 - 2 meses)	(2-4 meses)	(5-12meses)	(> 12 meses)				

II. Formato de Descripción de la Mejora

Objetivo / Impacto esperado sobre el proceso	Mejora requerida	Acciones
<p>Atraer y retener el mejor talento que cuente con las Competencias Imperativas de Liderazgo y los perfiles para que contribuyan con los logros y Sostenibilidad del Negocio. Asegurando que se cuenta con las personas Correctas en los Cargos Correctos a través de procesos de selección equitativos y transparentes</p>	<p>Ajustar procesos y procedimientos relacionados con el reclutamiento y selección de personal, verificando la inexistencia de sesgos de género, y su aplicación práctica.</p>	<p>Establecer un proceso de selección claro y equitativo, sencillo y transparente para atraer el mejor talento, evidenciando las Competencias Imperativas de Liderazgo y las técnicas, a través de la Entrevista por Competencias</p>
	<p>Asegurar dentro del proceso que se aplican las mismas herramientas de selección a todos/as los/as aspirantes a cargos.</p>	<p>Revisar: - Formato de entrevista Competencias Atracción y para líder(esa) Formato entrevista General - Publicaciones de vacantes (medio interno, externo) - Pruebas - Base de datos segmentada por sexo</p>
	<p>Revisar procedimiento y verificar el tipo de exámenes médicos que requiere cada cargo</p>	<p>Revisar y Ajustar información de los exámenes de acuerdo a perfiles de cargo solicitados.</p>
	<p>Generar esquema de ponderación de cada etapa del proceso de selección para sustentar el resultado final de contratación</p>	<p>Determinar un porcentaje de valoración de entrevista por competencias</p>
	<p>Verificar en los perfiles de cargo las especificaciones de competencia en educación, formación, experiencia y todas aquellas condiciones necesarias para desarrollar las labores</p>	<p>Revisar cada uno de los perfiles de cargo eliminando cualquier posible sesgo de género</p>
	<p>Desarrollar estrategias de reclutamiento y selección que permitan reducir el número de cargos totalmente segregados.</p>	<p>Intervenir en cargos 100% masculinos o femeninos para disminuir la segregación ocupacional por sexo.</p>
	<p>Eliminar cualquier tipo de criterio discriminatorio en las publicaciones de las vacantes internas y externas, así como de perfiles de cargo.</p>	<p>Establecer un proceso de selección claro y equitativo, sencillo y transparente para atraer el mejor talento, evidenciando las Competencias Imperativas de Liderazgo y las técnicas, a través de la Entrevista por Competencias</p>
	<p>Desarrollar capacitaciones o talleres de igualdad de oportunidades para personal encargado del proceso de reclutamiento y selección y, quienes tengan personal a cargo</p>	<p>Generar un plan de formación en temas de género para personal del área de RRHH que realizan procesos de reclutamiento, selección y desarrollo y personas con personal a cargo</p>

III. Descripción de la Mejora/Indicador Avance

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA		INDICADOR / AVANCE ESPERADO	
Prioridad (CP-MP-LP) <small>MP.- Mediano Plazo CP.- Corto Plazo LP.- Largo Plazo</small>	Meta de Producto	Indicador (Ficha técnica)	Línea de base (Situación actual)
CP	Procedimientos formalmente establecidos y documentados para todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección (100%)	% procedimientos revisados y ajustados	90%
CP	1. Formato de entrevista Competencias (25%) 2. Publicaciones de vacantes (medio interno, externo) (25%) 3. Pruebas (25%) 4. Base de Datos segmentada por sexo (25%)	% Herramientas ajustadas	100%
CP	Revisar y ajustar revisado para todos los cargos y ajustado (100%)	% de cargos revisados y ajustados del trabajo.	0%
CP	Esquema de ponderación diseñado e implementado (100%)	% ejecución esquema de ponderación	100%
CP	Perfiles revisados y ajustados (100%)	% perfiles de cargo revisados y ajustados	100%
MP	Procedimientos formalmente establecidos y documentados para todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección. (100%) Socialización del procedimiento a personal involucrado (100%)	% procedimientos revisados y ajustados	80%
MP	Capacitación a líderes/esas durante los conversatorios a nivel nacional de Gestión Humana, comité de convivencia, Comité de Equidad y total compañía	% Cumplimiento cronograma de capacitación = (Capacitaciones ejecutadas/ Cap. Programadas) * 100	80%
LP	Asegurar en el proceso de selección la participación de candidatos hombres y mujeres (interno/externo) (20%) Evaluación de brechas de candidatos y candidatas. (10%) Entrenamiento en Habilidades Gerenciales (25%)	% Cargos segregados intervenidos 100%	20%

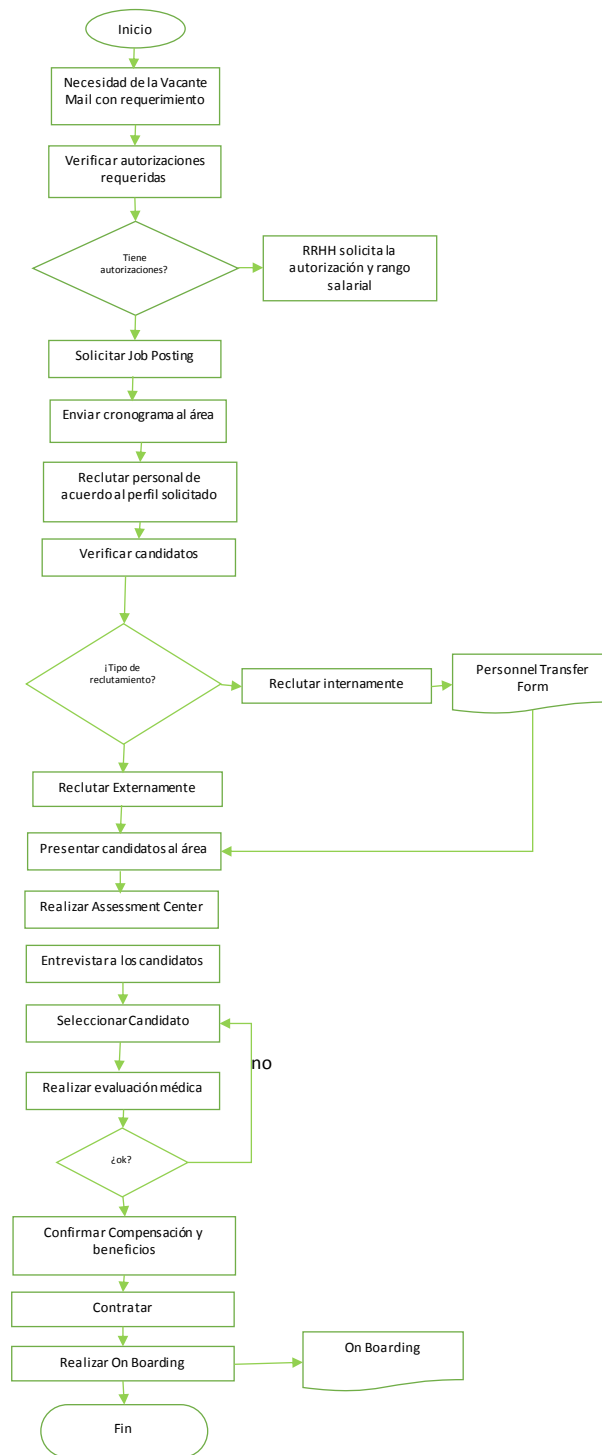
IV. Tabla de Porcentaje de Avances del Plan de Acción

AVANCE ESPERADO ACUMULADO				AVANCE REAL				DESVIACION			
(0 - 2 meses)	(2-4 meses)	(5-12meses)	(> 12 meses)	(0 - 2 meses)	(2-4 meses)	(5-12meses)	(> 12 meses)	(0 - 2 meses)	(2-4 meses)	(5-12meses)	(> 12 meses)
90%	100%				100%				0%		
100%					100%				100%		
100%					100%				100%		
100%					100%				100%		
100%					100%				100%		
40%	80%	100%			100%				20%		
100%					100%				100%		
90%	100%				100%				0%		

V. Recursos/Responsables/Seguimiento Plan de Acción

Recursos requeridos (Humano, Financiero, Logístico, Otros)	Responsable(s)	Evidencias de auditoria requeridas	Observaciones - SEGUIMIENTO
Salón de Reuniones Ayudas Audiovisuales	RH (Francisco Ruiz, Cristina García)	1- Procedimiento	El procedimiento está elaborado, revisado y aprobado por la Gerencia de Talento Humano.
Recursos logísticos y humanos Recursos físicos	RH (Arellys Arrieta, Cristina García)	Registros de entrevista Publicaciones de vacantes (medio interno, externo) Pruebas psicotécnicas	El formato de entrevista fue ajustado y se incluyó una ponderación o puntaje explícito por criterios de cumplimiento. Las publicaciones de vacantes se está cumpliendo el lenguaje genérico o femenino/masculino
Recursos logísticos y humanos Recursos físicos	RH (Francisco Ruiz, Arellys Arrieta, Cristina García)	Profesiograma para cada perfil de cargo	Se actualizó y asegura que no existen exámenes discriminatorios
Recursos logísticos y humanos	Arellys Arrieta, Cristina García	Informes de selección	Se incluyó en el formato de Entrevista
Recursos logísticos y humanos Recursos físicos	RH, (Cristina García)	Perfiles de cargo ajustados	A la fecha se han revisado y actualizado 140 perfiles de cargo.
Recursos logísticos y humanos Recursos físicos	RH (Cristina García)		Se realizó entrenamiento en habilidades gerenciales (Fechas de marzo) El entrenamiento en competencias imperativas se hizo en MES (1 de 6 entrenamientos)
	RH (Cristina García)	1- Procedimiento ATRACCION DE TALENTO	
Logística del evento: salones, material de apoyo, refrigerios, personal facilitador	RH, TU.	Listas de asistencia a las capacitaciones Plan de capacitación ejecutado Evaluaciones de la formación	

Anexo 2. Flujograma Rediseño del Proceso de Selección



Anexo 3. Cuadro de presentación de Candidatos

NOMBRE DEL CARGO				
	Candidato # 1	Candidato # 2	Candidato # 3	Candidato # 4
COMPETENCE	NOMBRES	NOMBRES	NOMBRES	NOMBRES
PERSONAL INFORMATION	Ciudad:			
	Carrera:			
	Universidad:			
	Postgrado:			
	Edad			
	Estado Civil:			
	Experiencia Laboral:			
	Empresa Actual/Ultima empresa:			
	Cargo Actual/ Ultimo Cargo:			
	Tipo de contrato:			
	Compensación actual:			
	Salario:			
	Aspiración Salarial:			
	Nivel de Inglés:			
	Comentarios Generales:			
Hoja de vida:				

Anexo 4. Planilla Assessment

ASSESSMENT CENTER Participantes	Actividades vs Competencias						Evaluación Final Apreciación final de las competencias observadas	Area en Tenaris Area en la cual considerar el evaluador, de la cual el candidato puede ser parte	Promoción Posible promoción del candidato	Comentarios
	1. Lego	1. Bandeja de Entrada 2. Ecofarma	1. Entrevista Simulada 2. Juego de Roles	1. Ejercicios Planning 2. Pyme	1. Legos	1. Peores Calamidades 2. Legos				
	Impacto personal - Habilidades: comunicación, fluidez verbal,	Manejo del negocio Toma decisiones y alcanza los objetivos para el logro de los resultados	Orientación al cliente Establece relaciones de negocio efectivas con los clientes internos y externos	Profesionalismo Aplica y desarrolla a profundidad los conocimientos específicos para asegurar la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos.	Liderazgo: Lidera cambios creativos que fomentan la innovación en el lugar de trabajo, basados en la confianza, comunicación efectiva y desarrollo	Trabajo en equipo & colaboración: Promueve la colaboración y el trabajo en equipo para incrementar el performance de la compañía como un todo.				
1	Diego Daniel Vargas Carmona									
2	Gustavo Vázquez Flores									
3	Juan Salvador Velázquez Gonzalez									
4	José Fernando Suaréz Magallanes									
5	Linda Alvarez Olmos									
6	Mariana Salamanca Bautista									
7	Rodrigo García Nava									

Anexo 5. Formato de Entrevistas

Información General

Nombre del Candidato:

Nombre Entrevistador

Area:

Fecha

Gargo Evaluado

Experiencia Profesional en el area	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Experiencia Industrial	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Vision Global	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Apertura Multicultural	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Manejo del Negocio	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Profesionalismo	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Liderazgo	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo y Colaboración	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>
Evaluacion General	++ <input type="checkbox"/>	+ <input type="checkbox"/>	OK <input type="checkbox"/>	- <input type="checkbox"/>	-- <input type="checkbox"/>

Accion Futura:

Contratar

No Contratar

ESCALA DE CALIFICACIÓN

++	Nivel de Excelencia
+	Muy Buen Nivel
OK	Cumple con lo requerido
-	Cumple con lo requerido con dificultad
--	No cumple con lo requerido

Cuando se presenta un obstáculo o dificultad en su trabajo ¿qué hace usted? ¿Cómo intenta solucionarlo?

¿Aplica usted algún indicador de gestión que mida la consecución de objetivos del cargo en el mediano y largo plazo? ¿Cuál? ¿El objetivo es?

¿Cómo aborda usted las preguntas, inquietudes, quejas y reclamos de sus clientes? ¿Utiliza usted un sistema por el cual registre y lleve seguimiento de esta información? ¿Cuál utiliza y cómo lo utiliza?

¿Aplica usted alguna estrategia al interior y/o exterior de la organización para conocer, evaluar y satisfacer las necesidades de sus clientes?

¿Cómo planea usted su día laboral? ¿Qué aspectos tiene en cuenta en esta planeación? Se le debe pedir que describa al detalle sus actividades normales.

¿Qué clase de informes pasa usted a su jefe inmediato? ¿Cómo los construye?

Cuando uno de sus colaboradores llega a usted solicitando algún recurso necesario para su trabajo ¿qué hace usted?

¿Cómo aborda usted las preguntas, inquietudes, quejas y reclamos de su equipo de trabajo?

¿Qué aspectos considera usted que son los más importantes a la hora de trabajar en equipo? ¿Por qué? De un ejemplo desde el trabajo en la organización.

Refiera una experiencia exitosa y una experiencia no exitosa en la cual usted haya trabajado en equipo en la organización.

Anexo 6. Oferta Económica

Por medio de la presente, Tenaris hace extensión a la siguiente propuesta salarial para ocupar la posición de Analista de Recursos Humanos II en Ecuador, bajo las siguientes condiciones:

Tipo de contrato:

- Indefinido

Paquete Salarial:

En USD

Propuesta Salarial	
Concepto	Propuesta
Salario Mensual	1.650
Fijo Anual	21.450
I.P.B.**	1.931
Total Anual Estandar	23.381
C.P.B.**	1.169
Total Anual	24.550

Promedio Mensual 2.046

(Donde sea en Total Anual)

* Inicial Performance Bonus STD: 8% del Fijo Anual (valor real sujeto a la evaluación de desempeño)

** Complete Bonus: 5% de la suma Fijo Anual + I.P.B. (valor promedio, sujeto a evaluación TD)

Beneficios

1. Seguro de Vida- 100% Compañía.
2. Seguro Médico- Panamerican Life, 100% Compañía.
3. Gimnasio: 50% del plan seleccionado en el Club La Playa- Hotel Quito o 360 Usd anual en el gimnasio de elección.
4. Auxilio de alimentación 61,62 Usd netos mensuales.
5. Teletrabajo.

La presente oferta se rige bajo las leyes de Ecuador, por tanto la relación laboral sólo se materializará con la suscripción del respectivo contrato de trabajo.

La empresa se reserva el derecho de hacer cambios a esta oferta y aún declinarla a su sola discreción en línea con las prácticas y políticas para empresas del Grupo Tenaris.

Anexo 7. Exámenes Médicos

CARGO			ELECTROMIOGR AFIA	ESPIROMETRIA	OPTOMETRIA	AUDIOMETRIA	GLICEMIA EN AYUNA	HEMOCLASIFIC ACION	ELECTROCARDIO GRAMA
	Osteomuscular	Dermatologico				CLINICA			
		Inspeccion -EMT							
Ayudante de Produccion/ Aprendices Operativo	X	X Inspeccion (Banco EAI), EMT (Sistema de Limpieza)	X (Roscado, Inspección, T. Termico, Formado, Rvto, Recalcado)	VER TABLA	X	X	X	X	
Inspectores	X	X Inspeccion (Banco EAI), EMT (Sistema de Limpieza)			X	X	X	X	
Supervisores	X				X	X	X	X	
Operadores de Puente Grúa	X				X	X	X	X	X
Personal Tratamiento Termicos	X				X	X	X	X	X
Ayudante de Logistica	X				X	X	X	X	
Mantenimiento	X				X	X	X	X	X (Mecánico de puente grúa)
Administrativo de Oficina/ Aprendiz adtivo	X				X	NO	X	X	
Administrativo Oficina dentro de Planta	X				X	X	X	X	
Auxiliar de almacen	X				X	X	X	X	
Calidad Operativo	X				X	X	X	X	
Conductor	X				X	NO	X	X	
Coordinadores	X				X	X	X	X	
Jefes de area	X				X	X	X	X	
SEGI	X				X	X	X	X	

Anexo 8. On Boarding

 On-boarding Program		
Personal Information		
Last Name & Name:	Patricia Doicela	
ID SAP:		
Management Area:	ADFI	
Company:	TGS Ecuador	
Primary Report:	Rommel Guerra	
HR Recruiter:	Arellys Amieta	
Hiring Date:	10/03/2014	
1. Objectives for the period ⁽¹⁾		
Main Objectives		
<small>⁽¹⁾ The objectives must be defined in the Performance Management before the first month.</small>		
2. Orientation Plan		
Orientations	Orientation's Date	Comments
Tenaris' Orientation		
TUIC		
Management Area's Orientation		
[Other]		
[Other]		
[Other]		
3. Normative System		
Policy / Procedure	Date	Objective
Code of Conduct		
Conflicts of Interest		
4. Key Meetings		
Name, Last Name / Area	Meeting's Date	Objective