



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**REDISEÑO Y GESTIÓN DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE  
MANDOS MEDIOS OPERATIVOS EN UNA EMPRESA  
COMERCIAL**

**R E P O R T E   L A B O R A L  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
MARIA ELENA CERVANTES ROMERO**

**DIRECTORA DEL REPORTE LABORAL:  
MTRA. ERIKA ROSALIA VILLAVICENCIO AYUB**



Ciudad Universitaria, D.F. 25 Septiembre, 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNAM-021

2011

ej. 2

M-

TPs.

## Agradecimientos

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** por el enorme orgullo de pertenecer a ella y brindarme la oportunidad y respaldo de realizar una carrera a nivel profesional.

A la **Facultad de Psicología**, porque en ella viví una de las etapas más importantes de mi vida y enseñarme que el valor de una institución está dado por la calidad humana de sus integrantes.

Agradezco de manera especial a la **Maestra Erika Villavicencio** por aceptar realizar este reporte laboral bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo, así como sus valiosos consejos y su capacidad para guiar mis ideas, han sido un aporte invaluable para alcanzar los objetivos de este proyecto. Mi más grande reconocimiento y admiración. Gracias por todo el tiempo brindado.

A los miembros del **H. Jurado. Dr. Samuel Jurado, Mtra. Mirna Rocío Valle, Lic. Gabriel Jarillo y Lic. Ricardo Alberto Lozada** que revisaron el presente Reporte Laboral, por sus valiosas aportaciones, comentarios y sugerencias para la mejora del mismo. Su apoyo y retroalimentación permitieron enriquecer y concluir con éxito este trabajo.

Agradezco a la **División de Educación Continua de la Facultad de Psicología (DEC)**, por ofrecerme todas las herramientas que contribuyeron a la conclusión de esta meta, principalmente al **Lic. Juan Manuel Gálvez**, por su riguroso seguimiento y por sus siempre atentas y rápidas respuestas a las inquietudes surgidas durante el desarrollo de este trabajo. Muchas gracias Juan Manuel.

Para mis compañeras de grupo del **Taller motivacional: Anel, Verónica, Mary Carmen y Adriana** tengo sólo palabras de agradecimiento, principalmente por aquellos momentos en los que el miedo, la angustia e incertidumbre nos agobiaron y que a través del apoyo y el compartir experiencias logramos salir adelante. En especial, mi agradecimiento a la **Maestra Leticia López** quien nos compartió grandes experiencias de tipo profesional y personal que fueron de gran valor. Por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que solo depende de mí. Tus consejos, paciencia y opiniones sirvieron para que me sienta satisfecha en mi participación dentro de este proyecto.

### **Dedicatorias**

El agradecimiento más profundo y sentido va para **mi familia**, ya que sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo este trabajo.....por ellos y para ellos!

**A mis padres Elena y Guillermo**, por su cariño y confianza que me brindaron en todo momento, pero sobre todo, por estar siempre, cada uno a su manera, respaldándome para alcanzar mis objetivos. Gracias por todo lo que me aguantaron, no saben cuánto los quiero y los necesito.

**A mi hija Mariel**, ¡mi mayor bendición!

Desde que llegaste a mi vida, has sido un impulso de superación para ser una mejor persona. Por tu apoyo, comprensión y amor que me permiten sentir que puedo lograr lo que me proponga. Gracias por ser parte de mi vida; eres lo mejor que me ha pasado.

¡Te amo hija!

**A mi hermana Esperanza**, por su generosidad y honestidad; por ser un ejemplo de valentía, lucha y superación. Gracias por tu apoyo incondicional.

**A mis sobrinos Arturo y Nidia**, por su invaluable soporte durante este proceso. Gracias por ser mi red de apoyo realizando esas grandes tareas y detalles que me permitieron abocarme al cien por ciento a este trabajo. Espero tener muy pronto una dedicatoria en sus tesis. Los quiero mucho.

**A mis compañeros y equipo de trabajo** con quienes he aprendido el valor del conocimiento profesional, por su apoyo y compromiso para el logro de nuestras metas.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que vivieron conmigo la realización de este proyecto, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar, porque tanto ellas como yo, sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco haberme brindado todo el apoyo, paciencia, colaboración y ánimo.

Cada uno de ustedes representa una motivación para continuar y el impulso para concluir un ciclo que quedó pendiente durante varios años... A todos ustedes

¡GRACIAS!

<b>Índice</b>	
Resumen .....	i
Introducción .....	ii
Contexto Laboral .....	1
 <b>Marco Teórico</b>	
<b>Capítulo 1 Reclutamiento y Selección de personal</b>	
<b>1.1 Planeación de recursos humanos</b> .....	9
<b>1.2 Reclutamiento de personal</b> .....	10
<b>1.2.1 Definiciones</b> .....	11
<b>1.2.2 Retos del reclutamiento de personal</b> .....	12
<b>1.3 Selección de personal</b> .....	13
<b>1.3.1 Definiciones</b> .....	14
<b>1.3.2 Desafíos de la selección</b> .....	15
<b>1.4 Importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal para la organización</b> .....	17
 <b>Capítulo 2 Gestión por procesos</b>	
<b>2.1 Antecedentes de los principios y técnicas de gestión</b> .....	19
<b>2.1.1 Evolución de los principios y herramientas de gestión</b> .....	23



---

2.2	<i>¿Qué es gestión por procesos?</i> .....	28
2.3	<i>¿Por qué la gestión por procesos?</i> .....	29
2.4	<i>Definición de procesos</i> .....	32
2.4.1	<i>Elementos de un proceso</i> .....	34
2.4.2	<i>Clasificación de los procesos</i> .....	36
2.5	<i>Representación de los procesos</i> .....	36
2.5.1	<i>Diagrama de flujo</i> .....	37
2.5.1.1	<i>Ventajas del uso del diagrama de flujo</i> .....	41
2.5.2	<i>Procedimiento</i> .....	43
2.6	<i>Pasos para la gestión por procesos</i> .....	44
2.7	<i>Diferencia entre gestión por funciones y gestión por procesos</i> .....	47
	<b>Procedimiento</b> .....	50
	<b>Fase 1 Sesiones de análisis</b> .....	53
1.1	<i>Primera sesión: Misión del área e identificación de clientes y sus necesidades</i> .....	53
1.1.1	<i>Verificación de la información</i> .....	55
1.2	<i>Segunda sesión: Revisión de resultados obtenidos en las entrevistas realizadas</i> .....	57
1.3	<i>Tercera sesión: Definición de objetivos e indicadores</i> .....	57
	<b>Fase 2 Diseño del proceso</b> .....	58
2.1	<i>Primera sesión: Elementos del proceso</i> .....	58

2.2	<i>Segunda sesión: Definición de fases y actividades</i> .....	60
2.3	<i>Tercera sesión: ratificación del proceso con las áreas involucradas</i> .....	61
2.4	<i>Cuarta sesión: actualización del diagrama de flujo</i> .....	62
	<b>Fase 3 Documentación del proceso</b> .....	62
	<b>Fase 4 Implementación del proceso</b> .....	70
4.1	<i>Sensibilización al equipo de reclutadores</i> .....	70
4.2	<i>Difusión del proceso</i> .....	71
	<b>Análisis y Evaluación de resultados</b> .....	72
	<b>Conclusiones</b> .....	88
	<b>Referencias</b> .....	96
	<b>Anexos</b>	
	Anexo 1: <i>Guía de entrevista</i> .....	97
	Anexo 2: <i>Guía de observación</i> .....	98
	Anexo 3: <i>Guía de cuestionario</i> .....	99
	Anexo 4: <i>Guía de encuesta</i> .....	100
	Anexo 5: <i>Guía de encuesta</i> .....	101
	Anexo 6: <i>Guía de encuesta</i> .....	102
	Anexo 7: <i>Guía de encuesta</i> .....	103
	Anexo 8: <i>Guía de encuesta</i> .....	104
	Anexo 9: <i>Guía de encuesta</i> .....	105
	Anexo 10: <i>Guía de encuesta</i> .....	106
	Anexo 11: <i>Guía de encuesta</i> .....	107
	Anexo 12: <i>Guía de encuesta</i> .....	108
	Anexo 13: <i>Guía de encuesta</i> .....	109
	Anexo 14: <i>Guía de encuesta</i> .....	110
	Anexo 15: <i>Guía de encuesta</i> .....	111
	Anexo 16: <i>Guía de encuesta</i> .....	112
	Anexo 17: <i>Guía de encuesta</i> .....	113
	Anexo 18: <i>Guía de encuesta</i> .....	114
	Anexo 19: <i>Guía de encuesta</i> .....	115
	Anexo 20: <i>Guía de encuesta</i> .....	116
	Anexo 21: <i>Guía de encuesta</i> .....	117
	Anexo 22: <i>Guía de encuesta</i> .....	118
	Anexo 23: <i>Guía de encuesta</i> .....	119
	Anexo 24: <i>Guía de encuesta</i> .....	120
	Anexo 25: <i>Guía de encuesta</i> .....	121
	Anexo 26: <i>Guía de encuesta</i> .....	122
	Anexo 27: <i>Guía de encuesta</i> .....	123
	Anexo 28: <i>Guía de encuesta</i> .....	124
	Anexo 29: <i>Guía de encuesta</i> .....	125
	Anexo 30: <i>Guía de encuesta</i> .....	126
	Anexo 31: <i>Guía de encuesta</i> .....	127
	Anexo 32: <i>Guía de encuesta</i> .....	128
	Anexo 33: <i>Guía de encuesta</i> .....	129
	Anexo 34: <i>Guía de encuesta</i> .....	130
	Anexo 35: <i>Guía de encuesta</i> .....	131
	Anexo 36: <i>Guía de encuesta</i> .....	132
	Anexo 37: <i>Guía de encuesta</i> .....	133
	Anexo 38: <i>Guía de encuesta</i> .....	134
	Anexo 39: <i>Guía de encuesta</i> .....	135
	Anexo 40: <i>Guía de encuesta</i> .....	136
	Anexo 41: <i>Guía de encuesta</i> .....	137
	Anexo 42: <i>Guía de encuesta</i> .....	138
	Anexo 43: <i>Guía de encuesta</i> .....	139
	Anexo 44: <i>Guía de encuesta</i> .....	140
	Anexo 45: <i>Guía de encuesta</i> .....	141
	Anexo 46: <i>Guía de encuesta</i> .....	142
	Anexo 47: <i>Guía de encuesta</i> .....	143
	Anexo 48: <i>Guía de encuesta</i> .....	144
	Anexo 49: <i>Guía de encuesta</i> .....	145
	Anexo 50: <i>Guía de encuesta</i> .....	146
	Anexo 51: <i>Guía de encuesta</i> .....	147
	Anexo 52: <i>Guía de encuesta</i> .....	148
	Anexo 53: <i>Guía de encuesta</i> .....	149
	Anexo 54: <i>Guía de encuesta</i> .....	150
	Anexo 55: <i>Guía de encuesta</i> .....	151
	Anexo 56: <i>Guía de encuesta</i> .....	152
	Anexo 57: <i>Guía de encuesta</i> .....	153
	Anexo 58: <i>Guía de encuesta</i> .....	154
	Anexo 59: <i>Guía de encuesta</i> .....	155
	Anexo 60: <i>Guía de encuesta</i> .....	156
	Anexo 61: <i>Guía de encuesta</i> .....	157
	Anexo 62: <i>Guía de encuesta</i> .....	158
	Anexo 63: <i>Guía de encuesta</i> .....	159
	Anexo 64: <i>Guía de encuesta</i> .....	160
	Anexo 65: <i>Guía de encuesta</i> .....	161
	Anexo 66: <i>Guía de encuesta</i> .....	162
	Anexo 67: <i>Guía de encuesta</i> .....	163
	Anexo 68: <i>Guía de encuesta</i> .....	164
	Anexo 69: <i>Guía de encuesta</i> .....	165
	Anexo 70: <i>Guía de encuesta</i> .....	166
	Anexo 71: <i>Guía de encuesta</i> .....	167
	Anexo 72: <i>Guía de encuesta</i> .....	168
	Anexo 73: <i>Guía de encuesta</i> .....	169
	Anexo 74: <i>Guía de encuesta</i> .....	170
	Anexo 75: <i>Guía de encuesta</i> .....	171
	Anexo 76: <i>Guía de encuesta</i> .....	172
	Anexo 77: <i>Guía de encuesta</i> .....	173
	Anexo 78: <i>Guía de encuesta</i> .....	174
	Anexo 79: <i>Guía de encuesta</i> .....	175
	Anexo 80: <i>Guía de encuesta</i> .....	176
	Anexo 81: <i>Guía de encuesta</i> .....	177
	Anexo 82: <i>Guía de encuesta</i> .....	178
	Anexo 83: <i>Guía de encuesta</i> .....	179
	Anexo 84: <i>Guía de encuesta</i> .....	180
	Anexo 85: <i>Guía de encuesta</i> .....	181
	Anexo 86: <i>Guía de encuesta</i> .....	182
	Anexo 87: <i>Guía de encuesta</i> .....	183
	Anexo 88: <i>Guía de encuesta</i> .....	184
	Anexo 89: <i>Guía de encuesta</i> .....	185
	Anexo 90: <i>Guía de encuesta</i> .....	186
	Anexo 91: <i>Guía de encuesta</i> .....	187
	Anexo 92: <i>Guía de encuesta</i> .....	188
	Anexo 93: <i>Guía de encuesta</i> .....	189
	Anexo 94: <i>Guía de encuesta</i> .....	190
	Anexo 95: <i>Guía de encuesta</i> .....	191
	Anexo 96: <i>Guía de encuesta</i> .....	192
	Anexo 97: <i>Guía de encuesta</i> .....	193
	Anexo 98: <i>Guía de encuesta</i> .....	194
	Anexo 99: <i>Guía de encuesta</i> .....	195
	Anexo 100: <i>Guía de encuesta</i> .....	196

## Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo general estandarizar el proceso de reclutamiento y selección trainees con la finalidad de alinearlos a la estrategia corporativa de crecimiento rentable y cubrir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

La metodología que se utilizó fue la gestión por procesos, la cual permitió diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, documentando las actividades y responsabilidades de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del servicio.

Como resultado, la gestión por procesos aportó al área de Reclutamiento y Selección trainees, una forma estructurada de identificar a los clientes, conocer sus expectativas, definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar, coordinar las actividades de las diferentes áreas que intervienen en el proceso eliminando las actividades innecesarias que no aportaban valor y definir una estructura de indicadores que permiten verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

## **Introducción**

Hasta junio de 2004, cada formato de negocio de la cadena comercial escenario de este reporte, contaba con su propia área de Reclutamiento y Selección Trainees, teniendo como función principal el reclutamiento, selección y contratación de Trainees de operaciones (mandos medios operativos) para cubrir las vacantes requeridas de su propio negocio; esto generaba una serie de dificultades para la empresa como: fuga de talento, demora en la cobertura de vacantes y escaso contacto con las áreas de los otros formatos de negocio. Derivado a esta situación, se hizo necesaria la centralización de esta área a nivel corporativo, conformándose en julio del 2004 la Subdirección de Reclutamiento, Selección y Recursos Humanos aperturas y en la cual está integrada la Gerencia de Reclutamiento y Selección trainees para brindar el servicio a todos los formatos de la empresa.

Durante los siguientes 4 años y a pesar de esta centralización, no se lograba cubrir con las necesidades y expectativas de los usuarios, teniendo como resultado quejas constantes sobre los tiempos de cobertura, calidad de los candidatos, rotación y servicio brindado; adicional a esta problemática, el área se enfrentaba a un gran reto: el crecimiento acelerado de la empresa.

Al ser la Gerencia de Reclutamiento y Selección Trainees responsable de la cobertura de los mandos medios operativos de Tiendas de Autoservicio y Clubes a nivel nacional (puesto clave considerado como semillero de crecimiento en el área de operaciones; ya que son los futuros gerentes de tienda que soportarán el crecimiento de la compañía) y consciente de la necesidad de ser socio estratégico y contar con procesos funcionales documentados que apoyaran la estrategia corporativa de crecimiento rentable, (la cual tiene como objetivo duplicar el tamaño de la empresa entre 2009 y 2014), presentó en noviembre de 2008 un proyecto de trabajo para analizar el proceso de reclutamiento y selección de trainees de operaciones, y el cual planteaba identificar las diferencias existentes en el proceso que cada reclutador seguía, determinar las mejoras a realizar y establecer un procedimiento interno de operación documentado con la finalidad de estandarizar el proceso, generar eficiencias y efectividad, reduciendo tiempos de cobertura, rotación y costos así como mejorar el servicio proporcionado a los usuarios.

El proyecto se diseñó entre noviembre de 2008 y marzo de 2009 para implementarse a partir de abril del mismo año. La metodología que se utilizó fue la gestión por procesos y comprendió 4 fases: análisis, diseño, documentación e implementación.

En la primera fase, se describió la misión del área, se identificaron clientes, necesidades y expectativas, y se definieron objetivos cuantitativos y cualitativos así como indicadores que permitieran evaluar la eficacia y eficiencia del proceso.

En la segunda fase, se realizó la representación gráfica a través de un diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de trainees considerando la información obtenida en la fase anterior.

En la tercera fase, se elaboró el procedimiento (documentación del proceso), describiendo detalladamente cada actividad o pasos a seguir, incluyendo el puesto o área responsable de ejecutarlo, el cuándo y el cómo.

En la cuarta fase se realizó una sensibilización al equipo de reclutamiento sobre la importancia y beneficios de la ejecución del nuevo proceso, se difundió el procedimiento a nivel compañía y se implementó en el área.

Para evaluar el nivel de eficacia y eficiencia de la estandarización del proceso de reclutamiento y selección de trainees, se establecieron los siguientes objetivos específicos: reducir tiempo de cobertura de vacantes, disminuir la rotación y costos, mejorar el servicio proporcionado a nuestros usuarios y fortalecer el nivel de compromiso de los asociados del área de Reclutamiento y Selección trainees.

Sin excepción alguna, todos los indicadores mostraron un alcance superior al 100% al cierre del 2009 (a partir de la implementación del nuevo proceso) y un incremento significativo contra el término del 2008, mostrando con ello que la gestión por procesos es una herramienta de gran beneficio organizacional, que permite mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Otra aportación que se generó con este proyecto, fue que durante el desarrollo e implementación del mismo, las áreas adicionales que integran la Subdirección de Reclutamiento, Selección y Recursos Humanos aperturas (Soporte Administrativo, Staff y Recursos Humanos aperturas) se involucraran realizando a la par mejoras en sus procesos.

El presente reporte tuvo como objetivo principal estandarizar el proceso de reclutamiento y selección de trainees de operaciones, con la finalidad de generar eficiencias y efectividad en el mismo; para ello, se identificaron las diferencias existentes en el proceso interno que cada reclutador seguía, se determinaron las mejoras a realizar y se estableció un procedimiento interno de operación documentado.

En el contexto laboral, se presenta el escenario general de este trabajo, mostrando la visión, propuesta de valor, principios y estrategias corporativas de la

organización así como los antecedentes de Recursos Humanos y funciones del área de Reclutamiento y Selección trainees.

En el primer capítulo se aborda la importancia de la planeación de recursos humanos como base del proceso de reclutamiento y selección; se ofrecen algunas definiciones, retos y desafíos de estos procesos, así como su trascendencia para la organización.

El segundo capítulo alude sobre la metodología de la gestión por procesos, exponiendo los antecedentes y evolución de los principios y técnicas de gestión, se plantean los beneficios de esta herramienta para las organizaciones, se ofrecen algunas definiciones sobre los procesos, así como sus elementos, representación gráfica y documental, finalizando con la descripción de los pasos para la implementación de esta metodología y señalando las diferencias entre la gestión por funciones versus gestión por procesos.

Posteriormente se describe detalladamente el procedimiento realizado en este reporte laboral y se analizan los resultados obtenidos.

Finalmente en las conclusiones se interpretan los datos obtenidos, se discute su importancia y se señalan las limitaciones que presenta el actual estudio, así mismo, se plantean algunas propuestas para el desarrollo de nuevos trabajos.



## Contexto Laboral

El escenario donde se realizó el presente reporte laboral fue en una empresa considerada como la cadena comercial más importante de México, la cual está conformada por diversos formatos de negocio o unidades entre los que se encuentran: tiendas de autoservicio, tiendas departamentales, restaurantes y clubes de precios.

Al 7 de enero del 2010, cuenta con 1,472 unidades distribuidas en 265 ciudades a nivel nacional y con 178,275 asociados (empleados), por ello, es considerada como uno de los mayores empleadores privados en el país.

Inicia su operación a partir de 1958 como una empresa mexicana pionera que transformó radicalmente los hábitos de compra.

En 1980 se ubicó en el primer lugar de las 25 empresas privadas nacionales más importantes.

En 1991, forma una alianza con una empresa multinacional de origen estadounidense considerada como la más grande minorista del mundo en un convenio de participación en que cada parte controlaría el 50% de las acciones; seis años después (1997), la empresa estadounidense compra la mayoría de las

acciones tomando el control de la empresa, y en el año 2000 adquiere el nombre con el que actualmente se conoce.

***Su visión:***

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas” y a partir del 2010 se integra esta visión a nivel centroamericano. Para lograrlo, se llevan productos y servicios de calidad a precios bajos, a cada vez más rincones del país. Es una empresa socialmente responsable y comprometida con el medio ambiente y con el desarrollo del país.

***Propuesta de valor:***

Ofrecer mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días, a clientes y socios.

***Valores:***

La personalidad de la empresa está basada por los valores y creencias que guían todas las acciones de los asociados que trabajan en ella.

La base de su cultura es la integridad, considerada como piedra angular que conduce los comportamientos de todos los asociados y a partir de ella se derivan tres principios básicos:

- Respeto por el individuo: Trabajar en un ambiente digno con igualdad de oportunidades. Valorar a cada persona.
- Servicio al cliente: Se refiere a ofrecer a clientes y socios mercancía de calidad, variedad de productos y precios bajos todos los días.
- Búsqueda de la excelencia: Mejorar continuamente e innovar para exceder las expectativas de los clientes. Buscar la excelencia sin importar el puesto o área de responsabilidad dentro de la compañía. Sumar las fortalezas individuales y se fijan altas expectativas.

***Estrategias corporativas:***

Sus estrategias corporativas están orientadas hacia la competitividad y las cuales son:



**Figura 1. Estrategias corporativas**

- Crecimiento rentable: Eficiencia y ventas. Duplicar el tamaño de la empresa entre 2009 y 2014.
  
- Desarrollo y compromiso: Gente correcta en el puesto correcto, reconocimiento y calidad de vida.
  
- Responsabilidad social: Integridad, vínculo con la comunidad y sustentabilidad.

Para los fines de este reporte, sólo se considerará la estrategia de crecimiento rentable en cuanto atraer el talento necesario para soportar el crecimiento de la empresa, al estandarizar y eficientar el proceso de reclutamiento y selección externo de trainees de operaciones.

### ***Antecedentes de Recursos Humanos y del área de Reclutamiento y Selección***

Hasta junio de 2004, cada formato de negocio contaba con su propia área de Recursos Humanos, la cual estaba integrada por Capacitación, Sueldos y Reclutamiento y Selección. Estos departamentos dependían de una Gerencia de Recursos Humanos y estaban conformadas por un subgerente en cada área y entre 3 y 5 jefes de Recursos Humanos en cada una de ellas.

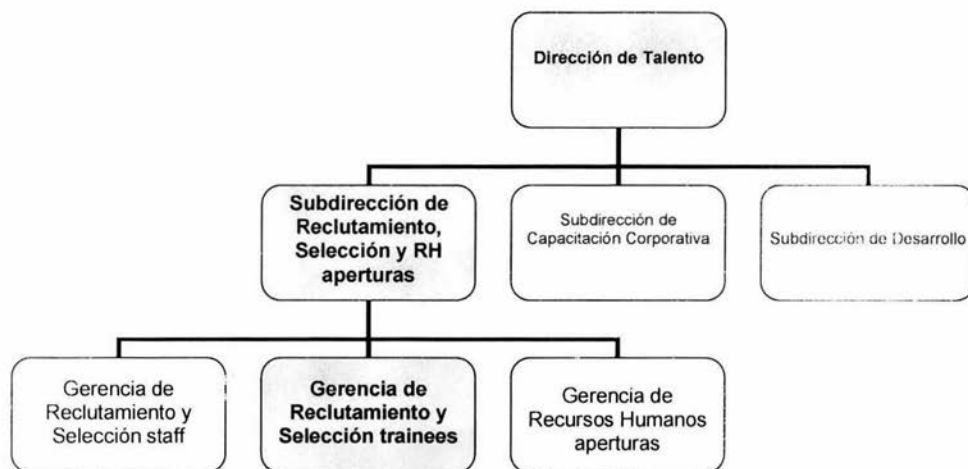
### ***Área de Reclutamiento y selección***

En ese tiempo, la función de estas áreas se limitaba a reclutar, seleccionar y contratar a los candidatos para cubrir las vacantes de su propio negocio, lo cual generaba algunos problemas para la empresa en general, entre los que se encontraban: fuga de talento, demora en la cobertura de vacantes y escaso contacto con los otros formatos de negocio.

Derivado de esta problemática, se hizo necesaria la centralización de estas áreas, así como la reestructura de Recursos Humanos, la cual se concretó en julio de 2004.

Actualmente, el área de Recursos Humanos Corporativa está integrada por la Dirección de Sueldos y Compensaciones, la Dirección de Recursos Humanos Operaciones y la Dirección de Talento, las cuales reportan a la Vicepresidencia Senior de Recursos Humanos.

Dentro de la Dirección de Talento, se encuentran 3 subdirecciones, conformadas como se muestra en la figura 2: Subdirección de Capacitación Corporativa, Subdirección de Desarrollo y Subdirección de Reclutamiento, Selección y RH aperturas. Esta última, está integrada por la Gerencia de Reclutamiento y Selección staff, Recursos Humanos aperturas y Reclutamiento y Selección trainees, en la cual laboro.



**Figura 2. Organigrama de la Dirección de Talento**

La misión de la Subdirección de Reclutamiento, Selección y Recursos Humanos aperturas es: Proveer del talento necesario en cantidad y calidad para sustentar los planes de crecimiento y contribuir a las estrategias de la compañía.

Las principales funciones que se realizan en la Subdirección de Reclutamiento, Selección y Recursos Humanos aperturas son las siguientes:

- Reclutamiento y selección staff: Responsable de la cobertura de vacantes de todos los niveles de las áreas de staff y/o administrativas que brindan soporte a operaciones.

- Recursos Humanos aperturas: Responsable de la cobertura de personal de línea y departamental de operaciones y capacitación técnica de puestos a nivel jefatura para las tiendas por apertura.
- Reclutamiento y selección trainees: Área responsable de la cobertura de trainees de operaciones a nivel nacional (mandos medios operativos de tiendas de autoservicio y clubes).

El puesto de trainees de operaciones se considera como semillero de crecimiento en el área de operaciones, ya que son los futuros gerentes de tienda que soportarán el crecimiento de la compañía.

Por la naturaleza de este reporte, sólo se precisará sobre la Gerencia de Reclutamiento y Selección trainees.

### ***Gerencia de Reclutamiento y Selección trainees***

El crecimiento de la empresa se sustenta en la apertura de nuevas unidades comerciales, en sus indicadores de productividad y en sus nuevas iniciativas comerciales. Todo esto genera continuamente un buen número de oportunidades de crecimiento para nuestros asociados y asimismo generación de empleos. Es por ello que a partir de la reestructura del área, se hizo necesario una redefinición en el proceso de reclutamiento y selección de personal, quedando las siguientes

funciones como responsabilidad de la Gerencia de Reclutamiento y Selección trainees, puesto en la que la sustentante se desempeñó.

- Planeación de vacantes y plazas a cubrir
- Coordinación de viajes
- Realizar el proceso de reclutamiento de personal
- Entrevistas de selección
- Aplicación y captura de pruebas psicométricas
- Comité de selección de personal
- Contratación

Para cumplir con las funciones mencionadas, la Gerencia de Reclutamiento y Selección trainees, tiene como principal responsabilidad proveer del recurso humano a las áreas de operaciones para sustentar el crecimiento acelerado de la compañía y mejorar el servicio de los usuarios (clientes internos). Consciente de esta responsabilidad busca homologar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección que es motivo del presente reporte.



## Capítulo 1 Reclutamiento y Selección de personal

Los recursos humanos son un elemento fundamental para todas las organizaciones, por ser quienes realizan las actividades, funciones y responsabilidades que apoyan al logro de sus objetivos; de ahí la importancia de contar con un proceso eficiente de reclutamiento y selección enfocado a las características particulares de la empresa y alineado a las estrategias corporativas.

### **1.1 Planeación de recursos humanos**

El proceso de reclutamiento y selección inicia con la planeación de recursos humanos, donde la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará, considerando sus planes estratégicos tales como crecimiento, integración de nuevos negocios, reducir costos, etc.

De acuerdo a Mondy (1997), la planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad:

La proyección de requerimientos proporciona los medios para estimar cuántos y qué tipo de empleados serán necesarios en el futuro para alcanzar las metas establecidas.

La proyección de disponibilidad ayuda a determinar si los empleados que se requieren pueden obtenerse dentro de la empresa, si es necesario conseguirlos de afuera de la organización o de una combinación de ambas fuentes.

Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad, se puede determinar si la empresa tendrá un exceso o una escasez de empleados. En caso de tener excedente, deben encontrarse formas de reducir el número de empleados a través de jubilaciones tempranas, contratación restringida, suspensiones, horarios reducidos. En caso contrario, si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización requiriendo del proceso de reclutamiento y selección externo.

### ***1.2 Reclutamiento de personal***

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal, tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar las plazas disponibles.

Esta condición se transforma en todo un reto para encontrar la forma adecuada de alentar candidatos competentes a solicitar empleo en la cantidad, calidad y tiempo establecido.

### **1.2.1 Definiciones**

El reclutamiento es "el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización" (Mondy, 1997, p. 119).

Alles (2003), define el reclutamiento como "una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida" (p. 115).

Para Dessler (2009), "el reclutamiento de empleados implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón" (p. 172).

Chiavenato (citado en Espinosa, 2001) menciona que el reclutamiento "es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización ... y para ser eficaz el reclutamiento, debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección" (p. 8).

Para fines del presente trabajo, el reclutamiento se entenderá como las actividades y sinergias que plantea el reclutador, para atraer hacia la empresa candidatos que pueden cubrir con los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante.

### **1.2.2 Retos del reclutamiento de personal**

El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de empleo, existen diferentes aspectos que lo hacen complejo.

De acuerdo a Dessler (2009), existen diversos factores que deben ser considerados para un reclutamiento eficaz:

En primer lugar, las actividades de reclutamiento deben ser lógicas en términos de los planes estratégicos de la compañía.

En segundo lugar, algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto a contratar; por lo tanto, es fundamental que el reclutador elija el método o métodos de reclutamiento que ofrezcan la mejor oportunidad para atraer candidatos apropiados.

En tercer lugar, un buen reclutamiento requiere que se otorgue a los solicitantes una imagen realista del puesto. Esto implica describir claramente los requisitos necesarios en los medios de reclutamiento a utilizar y brindar información veraz a los candidatos durante el primer contacto acerca de todos los aspectos del trabajo, incluyendo tanto sus facetas agradables como las desagradables. Es inútil perder tiempo en candidatos sin un interés real por el puesto.

En cuarto lugar, la imagen de la empresa puede afectar el reclutamiento. La organización con una imagen pública positiva, es una compañía que se considera como "un buen lugar para trabajar", lo que mejora en mucho los esfuerzos de reclutamiento.

Por último, las leyes de empleo dictan lo que una empresa puede o no hacer cuando reclutan aspirantes a un empleo.

### ***1.3 Selección de personal***

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo, lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello deben ser bien seleccionadas.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, el cual implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar.

De acuerdo a Alles (2003), "para el éxito de la tarea de selección se debe atraer a los mejores candidatos, a los que cubren el perfil requerido y no a cualquier candidato que pueda estar interesado en trabajar" (p. 99).

En un proceso de selección tanto el aspirante como la empresa eligen y toman su decisión, por lo tanto, es de suma importancia iniciar este proceso definiendo correctamente los pasos a seguir, así como dejar en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

### **1.3.1 Definiciones**

A continuación se citarán algunas definiciones de selección de personal, con el propósito de determinar sus similitudes o diferencias.

Para Arias (citado en Sosa, 1995), la selección de personal se define "como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Teniendo en cuenta la necesidad de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño del puesto" (p. 24).

Warren (citado en Huerta, 2004), "la selección de personal es la técnica y principios psicológicos utilizados para elegir, entre los que pretenden un empleo, a aquellos que presentan mayores probabilidades de éxito" (p. 23).

Para Mondy (1997) "la selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico" (p. 180).

La selección "es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto" (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001, p. 178).

Orozco (citado en Sosa, 1995), señala que el proceso de selección de personal "es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo, que permite predecir el éxito o fracaso que él mismo tendrá en el empleo" (p.24).

Con estas definiciones, se puede concluir que los autores hablan de una manera similar sobre el proceso de selección de personal haciendo hincapié de encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Para fines de este trabajo, la selección de personal se definirá como: la serie de pasos o fases que se emplean para decidir qué solicitante debe ser contratado.

### **1.3.2 Desafíos de la selección**

La clave del éxito del proceso de selección, consiste básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado (Alles, 2003).

Con la finalidad de contar con argumentos objetivos y precisos, las empresas buscan hacer un proceso cada vez más funcional, que le permita al seleccionador conocer y tener elementos justos para la aceptación o rechazo del candidato cuidando el profesionalismo, la imagen de la empresa, servicio ofrecido y los costos que esto implica.

Adicionalmente es importante considerar que existen elementos en el proceso de selección que deben ser tomados en cuenta como: los aspectos éticos, las políticas de la organización, clientes internos y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

- Aspectos éticos: Dado el papel central que desempeñan los seleccionadores en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética puede afectar la vida futura del candidato y afectar negativamente a la organización es fundamental (Alles, 2003).
- Políticas de la organización: La empresa impondrá límites como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. El profesional de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabaja esperan que él



aporte enfoques más sociales, humanos y flexibles a sus políticas de selección alineadas a su filosofía y estrategias corporativas.

- El área de recursos humanos es un consultor de las otras áreas de la organización, y de acuerdo a Alles (2003) “se debe tratar a nuestro cliente interno como lo que es, un cliente, y con vocación de servicio” (p.103). Considerando esta definición, es de gran relevancia que en el proceso de selección se cubran las expectativas del cliente en cuanto a tiempo, calidad y servicio proporcionado en la cobertura de sus vacantes.
  
- Las limitaciones legales a las prácticas de selección son cada vez más complejas, en gran medida debido a las nuevas leyes sobre empleo y a las recientes decisiones judiciales que interpretan la legislación vigente (Gómez-Mejía, et al., 2001).

#### ***1.4 Importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal para la organización***

El proceso de reclutamiento y selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos (Alles, 2003). No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo, lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello deben ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto (Ayala, 2006).

El reclutamiento y selección de personal, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por medio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados.

## Capítulo 2 Gestión por procesos

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Las organizaciones excelentes deben gestionar la información y el conocimiento. Determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, da la oportunidad de establecer prioridades y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

### ***2.1 Antecedentes de los principios y técnicas de gestión***

En cada periodo, las organizaciones se han ajustado al entorno en el que desarrollaban su actividad, al tiempo que sus gestores iban utilizando herramientas específicas a sus necesidades.

Comprender esto es básico para entender que en la gestión de empresas no hay verdades absolutas, sino que cualquier decisión que se realice, depende de un buen número de circunstancias internas y externas.

Pérez Fernández (1996), describe secuencialmente los principales cambios que se presentaron con el transcurso del tiempo en cuanto a los principios y técnicas de gestión en las organizaciones:

Hasta el siglo XVII la actividad industrial giraba en torno al artesano, quien disponía de una visión global de su negocio al tiempo que podía mantener un estrecho contacto con sus clientes.

En 1776, Adam Smith publica "La riqueza de las naciones" apoyando el principio de la *división y especialización del trabajo*. En lugar de que cada persona haga todas las operaciones necesarias para fabricar un alfiler, descompone el trabajo en tareas (estirar el alambre, enderezarlo, cortarlo, etc.) y se les asigna a un especialista.

F. Taylor en 1911 abunda en esta idea con su principio de la *organización científica del trabajo*: unos piensan y otros ejecutan era la forma de hacer más eficientemente las tareas repetitivas de cada puesto de trabajo. Sobre la base de jerarquía o supervisión directa y control se sientan los principios de la técnica de dirección de empresas, proponiéndose también la especialización de la supervisión.

A principios del siglo XX, H. Ford descubre el *trabajo en cadena*. La simplicidad de las tareas se adapta a la baja capacitación del personal disponible, pero al disminuir la necesidad de cualificación del operario aumenta la necesidad de supervisión y control para coordinar los trabajos individuales.

Hacia 1920, el desarrollo del ferrocarril en EE.UU. requiere de una cierta *burocracia* para permitir a la empresa crecer por encima de las posibilidades de control de un solo individuo. Se programa a los trabajadores para que trabajen de acuerdo a reglas, como única alternativa para que el ferrocarril fuera operativo, previsible y seguro (nacimiento de los procesos operativos formales).

Años más tarde, A. Sloan crea en la General Motor Co. los principios de *control administrativo y responsabilidad*, que unido al trabajo en cadena, permiten hablar de producción en serie. Distingue entre especialistas, supervisores y responsables de una unidad de negocio que sobresalían por su habilidad financiera. Es la aplicación de los principios de división del trabajo a la Dirección y constituye los cimientos del control presupuestario.

Al crecer las compañías exponencialmente, el estilo autocrático se tornó más burocrático, con jefes funcionales que manejaban sus departamentos como feudos; gerentes del primer nivel que no se ponían de acuerdo en las estrategias; y donde las decisiones se llevaban hasta quien estaba al más alto nivel por el

temor que tenía quien tomaba una decisión de ser ignorado por alguien de mayor jerarquía que no estuviera de acuerdo.

En la década de 1960, unas cuantas compañías japonesas comenzaron a encaminarse hacia la búsqueda de la excelencia en los procesos, en un esfuerzo por mejorar la calidad y reducir costos; en este tiempo, las organizaciones occidentales se esforzaban por analizar, segmentar y reanalizar el mercado siguiendo su estilo de administración burocrático reinando la mercadotecnia.

Para 1980, algunas compañías occidentales comenzaron a enfocarse en los procesos al utilizar muchas de las técnicas y filosofías que los japoneses hábilmente habían estado utilizando por más de 20 años. Estas técnicas mejoraron sustancialmente las actividades de la cadena de valor.

Para 1983, los principios básicos del sistema de producción Toyota, -lo que se conoce como fabricación justo a tiempo (JIT)- y la administración de calidad total, eran bien conocidas en las mayores compañías de occidente.

Estos conceptos orientados hacia los procesos son más que simplemente administración de inventarios. Las tres filosofías de orientación hacia los procesos de fabricación justo a tiempo, administración de calidad total y reingeniería de

procesos, pertenecen a la misma familia (Johansson, McHug, Pendlebury y Wheeler III, 1995).

La competitividad de las empresas japonesas, es analizada por los gestores occidentales descubriendo un nuevo significado de la palabra calidad. Su estilo de gestión, denominado Calidad Total, pasa por incorporar un nuevo concepto de calidad como elemento estratégico de competitividad que afecta a la calidad del producto, al servicio, a la entrega, al precio, a la gestión, etc.

### **2.1.1 Evolución de los principios y herramientas de gestión**

De acuerdo a Pérez Fernández (2009), "la base sobre la que se ha sustentado la gestión de las empresas ha ido cambiando con el tiempo" (pp. 34). Estos cambios se enlistan a continuación:

- Los presupuestos de *tesorería* tuvieron extraordinaria importancia en los comienzos de la gestión profesional de la empresa durante la década de los 50.

La toma de decisiones se basa exclusivamente en la previsión del gasto. Excesivo control centralizado al tiempo que dificultaba el aprovechamiento de oportunidades no previstas al elaborar el presupuesto.

- En la década de los 60 se desarrolló en EE.UU. la técnica del *marketing*. Eran tiempos de demanda creciente y se desarrollaron herramientas para preverla con el principal objetivo de planificar la producción de gamas estrechas de productos estandarizados.
  
- Desde la mitad de la década de los 70 hasta la actualidad, se ha favorecido al protagonismo de la *estrategia* con varias connotaciones:
  - Al comienzo de este periodo, la estrategia era cuidadosamente planificada por especialistas internos y/o externos (*planificación estratégica*) sin la participación de los cuadros directivos. El esfuerzo se centraba en la elaboración de estrategias pensando que la Organización sería capaz de asumirlas y desarrollarlas con éxito; sólo se mira hacia fuera para encontrar oportunidades de negocio.

Con ella estaba muy claro el qué había que hacer, pero existían grandes carencias sobre cómo hacerlo por las limitadas herramientas operativas disponibles.

- Al final de la década de los 80, la impredecibilidad de la evolución de los entornos hace más difícil tomar decisiones



estratégicas eficaces y se impone la *dirección estratégica* para aprovechar las oportunidades del mercado y desarrollar ventajas competitivas duraderas.

En esta etapa, se mira hacia el interior de la empresa y se hace hincapié en:

- Mayor participación directiva en la elaboración de la estrategia, lo que hace posible su permanente adaptación a la evolución real del entorno (flexibilidad).  
La estrategia se sitúa cada vez más próxima a los que deciden sobre las operaciones (procesos).
- Fomentar la creatividad y la capacidad de anticipación e iniciativa para tomar decisiones con base a disponer de mejor información.
- Énfasis en prever y planificar la implantación y control de la estrategia. Se asume que la correspondencia entre estrategia y organización es biunívoca lo que lleva a sacrificar la brillantez de la estrategia en aras de su asimilación por la organización (cultura empresarial y estilos de dirección).

- El diagnóstico interno de la situación actual de la empresa.
  - Formar a los directivos para que adopten un pensamiento estratégico que les permita tomar decisiones haciendo compatibles los objetivos de corto y mediano plazo.
- Algunas empresas líderes en gestión están viendo que, siendo aún importante disponer de unas directrices estratégicas, la ventaja competitiva es más duradera si está basada en los procesos operativos y de gestión a través de los cuales se implementan.

La dirección ha estado orientada de una forma predominante hacia el producto y hacia el interior de la empresa para gestionar el crecimiento. En la década de los 90 aparecen técnicas de gestión que apoyan el cambio de la tradicional orientación por otra mucho más volcada al exterior y de forma especial al cliente así como a integrar y conseguir la participación del personal (trabajo en equipo).

La secuencia descrita por Pérez Fernández (2009), está sintetizada en la tabla 1.

Tabla 1. Evolución de los principios y herramientas de gestión

PERIODO	TÉCNICA DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS
50	Presupuestos de tesorería	Excesiva orientación interna Concepción simplista de la realidad
60	Planificación de la producción	Continuista: proyectiva Marketing
70	Planificación estratégica	Estrategia $\longrightarrow$ Organización Sólo mira fuera Muy poco participativa Entornos previsible Trabajo de expertos Un nivel de estrategia Carencia de herramientas operativas (cómo)
80	Dirección estratégica	Estrategia $\longleftrightarrow$ Organización Mira fuera y dentro Participan los directivos Entornos inestables Prevé adaptación Pensamiento estratégico Estrategia multinivel Desarrollar ventajas competitivas
90	Gestión de calidad (excelencia)	Estrategia: eficiencia de los procesos Protagonista: cliente Participación de las personas Mejora continua procesos. Valor añadido (cliente y empresa) <<Lo único constante es el cambio>> Aprendizaje. Gestión del cambio Innovación. Gestión del conocimiento

## **2.2 ¿Qué es gestión por procesos?**

En la economía global de hoy, las naciones industrializadas ya no están protegidas por las ventajas competitivas tradicionales, que en su momento permitieron a europeos y norteamericanos producir y vender sus productos exclusivamente en los mercados locales. Materias primas baratas, mano de obra barata y desarrollos tecnológicos avanzados se encuentran ahora en el tercer mundo.

Cada vez más incapaces de competir desde una orientación al producto, las economías occidentales están siendo transformadas en economías de servicio. “Estamos en una encrucijada histórica donde la era de la orientación hacia el cliente ha llegado incluso para las empresas que nunca anteriormente se habían considerado como empresas de servicio” (Carlzon, 1991, p.15).

Los conceptos y las técnicas de gestión están en constante evolución y son aplicables por igual en las grandes y pequeñas empresas. La única diferencia está en las herramientas utilizadas para llevar al día a día esos conceptos.

Al aumentar la presión competitiva, aparecen nuevas necesidades de mejorar por parte de las empresas. Esto no es nuevo, aunque sí pudiera serlo el nivel de exigencia sobre la “cantidad y aspectos de la mejora”.

De acuerdo a Pérez Fernández (2009), "para consolidar una posición de liderazgo, la medición de los procesos es una herramienta de gestión estratégica de incalculable valor. Su aplicación a los procesos clave, así como a las actividades y negocios de servicio, descubre nuevas e importantes oportunidades para mejorar su efectividad" (p. 15).

Encontrar en los procesos internos una fuente de ventajas competitivas duraderas se está revelando como la forma idónea de competir.

El término proceso lleva implícita la orientación de esfuerzo de todos al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora (Pérez Fernández, 2009).

De acuerdo a este análisis, la gestión por procesos es la forma de gestionar una organización, basándose en los procesos y teniendo implícito el concepto de mejora, lo cual aporta una ventaja competitiva.

### **2.3 ¿Por qué la gestión por procesos?**

La gestión de procesos, es una opción para percibir la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-

funcional, que existe desde mitad del siglo XIX y que dificulta en buena medida la orientación hacia el cliente. (Pérez Fernández, 1999).

Ya que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente (Negrin. s.f.).

Por lo tanto, se hacen necesarias nuevas perspectivas que aporten información desde otros puntos de vista y, sobre todo, que permitan hacer una auténtica gestión proactiva.

Son numerosas las técnicas de gestión que pueden utilizar para conseguir satisfacer a los clientes, pero si además necesitamos conseguir mejorar los resultados, la gestión por procesos tiene el cuerpo de conocimientos necesarios para conseguirlo.

Tradicionalmente las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tienen que ver con las necesidades del cliente.

“El cliente necesita el coherente desarrollo de las actividades que constituyen el *‘proceso del negocio’*: personal y directivos necesitan los departamentos. Se produce una disfunción que penaliza costos, plazos, calidad, servicio y flexibilidad” (Pérez Fernández, 2009, p. 15).

En resumen, los beneficios que una organización obtendrá a través de la gestión por procesos son:

- Mejora continua de las actividades desarrolladas
- Reducir la variabilidad innecesaria
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades
- Optimizar el empleo de los recursos

La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.

Además, el enfoque directivo a los procesos requiere el uso de metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño, donde el trabajo en equipo va a ser clave.

La finalidad última de la gestión por procesos es centrarse en lo crítico para generar valor, ahora y en el futuro, de ahí la importancia que el área de recursos humanos sea un promotor en el diseño de procesos funcionales que cubran con las necesidades del cliente interno y que se encuentren alineados a las estrategias corporativas.

#### **2.4 Definición de procesos**

Se han utilizado diferentes definiciones para referirse al significado de un *proceso*:

Juran (1990), define un proceso como “una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo” (p. 151). Esta definición se aplica a los procesos de todas las funciones, tanto las de fabricación como de servicio.

Un proceso es “una serie de actividades que toman un insumo y lo transforman para crear un producto” (Johansson, et al., 1995, p. 237).

Hammer y Champy (citado en Rodenes, Arango, Puig y Torralba, 2004), definen por proceso “una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente” (p.11).

Un proceso es “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente” (Parro, 1996, p.21).

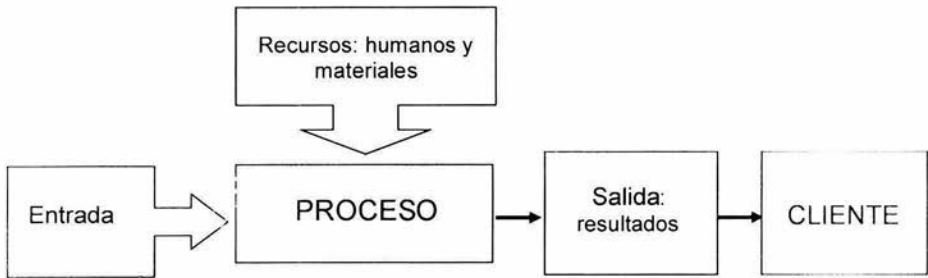


Para Pérez y Parra (1996), un proceso significa “todas aquellas actividades que en su conjunto producen un resultado de valor para el cliente” (p.13).

De acuerdo a Mariño (2001), un proceso es “un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación” (p. 10).

Derivado a que estamos viviendo en un mundo impulsado por el cliente, Hammer (2005), señala que un proceso es “una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes” (p.68) y hace énfasis, en que su idea inicial de que la reingeniería <<introducción de cambios radicales>> era la clave para obtener mejoras considerables en el rendimiento de las empresas ahora lo ocupa la palabra <<procesos>> “ya no me considero a mí mismo como una persona radical, me he convertido en una persona de procesos” (p. 67).

Considerando estas definiciones, un proceso es la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad y conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos del cliente al que va dirigido; donde es fundamental tener claro que al realizar un proceso, se está desarrollando una transformación que agrega valor figura 3.



**Figura 3. El concepto de proceso**

### **2.4.1 Elementos de un proceso**

De acuerdo Pérez Fernández (1996,1999), todo proceso se caracteriza por una serie de elementos, de los cuales se consideraran los siguientes para fines de este reporte:

- *Un input (entrada):* requisitos para iniciar el proceso. Las entradas de un proceso, son por lo general salidas de otros procesos.
  
- *Recursos humanos y materiales:* todos los procesos tienen que tener un responsable que asegure su cumplimiento y contar con recursos materiales como son los: económicos, equipo, maquinaria y tecnología.

- Un *output (salida)*: resultados, producto o servicio creado por el proceso, el cual debe tener un valor intrínseco, medible para su cliente.
  
- *Cliente*: para quién hacemos el proceso.
  
- *Sistema de control*: indicadores del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.
  
- *Límites claros y conocidos*, comenzando con una necesidad concreta de un cliente y finalizando con la satisfacción de la misma. Es decir, todo proceso deberá comenzar y acabar en el cliente.

Considerando estos elementos, también se puede definir un proceso, como un mecanismo para transformar inputs (entradas) en outputs (salidas), es decir, forma de utilizar los recursos.

"Todo trabajo realizado en una organización, es un proceso" (Mariño, 2001, p. 13).

### **2.4.2 Clasificación de los procesos**

Rey Peteiro (2005), clasifica a los procesos en tres tipos: *Estratégicos, clave y de apoyo*.

*Procesos estratégicos:* Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios e intervienen en la visión de una organización. Estos procesos dirigen los procesos clave y de apoyo.

- *Procesos clave:* Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente a su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de valor de la organización.
- *Procesos de apoyo:* Se encuentran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión. Apoyan y dan soporte a uno o más de los procesos clave.

### **2.5 Representación de los procesos**

Mira, Gómez, Blaya y García (s.f.) mencionan que un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Estos diagramas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repitan y que puedan

medirse, independientemente de su longitud o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

Existen varios métodos para representar de forma gráfica los procesos; y de acuerdo a Fernández (1996), "lo importante no es qué método de representación se utilice, sino tener alguna forma clara de representar los procesos, las funciones que los forman y las actividades que deben realizarse" (p. 133).

### **2.5.1 Diagrama de flujo**

El diagrama de flujo es "un medio gráfico para describir las etapas de un proceso" (Juran, 1990, p. 17).

Sosa (2008), señala que "los diagramas de flujo son ideales para representar cómo se desarrollan los procesos; en él se muestra cada uno de los pasos de las acciones" (136).

De acuerdo a Sosa (2008), la utilización de símbolos para representar las actividades de un proceso se ha simplificado con el paso del tiempo. En la actualidad "cualquier persona, sin ninguna preparación previa puede hacer un diagrama de flujo o leerlo" (p. 136).

La mayoría de los diagramas de flujo se construyen con pocos símbolos básicos; sin embargo, para términos de este reporte se utilizarán los señalados en el manual de procesos y procedimientos (comunicación personal, Abril, 2008), de la organización de estudio y que concuerdan con los mencionados por Juran (1990), y Singelmann y Longhurst (1987) tabla. 2.

**Tabla 2. Símbolos del diagrama de flujo**


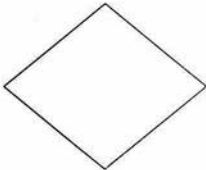

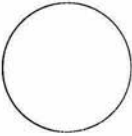
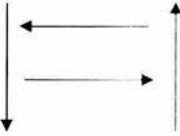

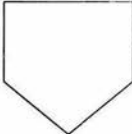


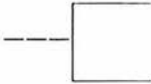
Nombre	Descripción	Símbolo
Actividad	Incluye descripción de actividades, iniciando con un verbo en tercera persona (elabora, revisa)	
Decisión	Señala un punto en el que hay que tomar una decisión, a partir de ahí se desprenden en dos o más vías el camino que puede seguir. Cada vía se identifica según la respuesta a la pregunta que aparece dentro del rombo (Si / No, Cierto / Falso, etc.) Las líneas que salen del rombo deben incluir el texto que indique claramente e inequívocamente el nombre del camino a seguir.	
Terminal	Identifica sin ninguna ambigüedad el principio y el final de un procedimiento según la palabra dentro del símbolo (comienzo, inicio, fin o final).	

Tabla 2. (continuación)

Nombre	Descripción	Símbolo
<p>Conector dentro de la misma página</p>	<p>Indica continuidad del diagrama de flujo. Se utiliza cuando el diagrama de flujo hace referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo, o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una línea de flujo. Se usan números, letras, textos o frases cortas dentro del círculo conector. Por cada círculo conector que sale de alguna actividad, deberá haber por lo menos otro círculo conector que entre (llegue) a alguna actividad y los cuales tendrán los mismos números, letras, texto o frases.</p>	
<p>Línea de flujo</p>	<p>Representa una vía del proceso, que conecta elementos del mismo: actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso.</p>	
<p>Datos almacenados</p>	<p>Sirve para indicar que ahí se están almacenando temporal o permanentemente datos, archivos, reportes e información generada en el proceso.</p>	

**Tabla 2. (continuación)**

Nombre	Descripción	Símbolo
Conector con otra página	Indicar continuidad del diagrama de flujo en otra hoja adicional. Se utiliza cuando el diagrama de flujo abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo. Se usan números, letras, textos o frases dentro del conector.	
Documento	Representa un documento controlado o un registro controlado del proceso. Siempre que la actividad sea "imprimir" se utiliza este símbolo en lugar del rectángulo.	
Documento controlado	Representa un organigrama, una descripción de puesto, una política, un formato o una especificación que esté directamente relacionado con el proceso que se está desarrollando. Dicho documento controlado pertenece a un proveedor interno o a un cliente interno.	
Cuadro de texto	Se utiliza para agregar comentarios adicionales a un símbolo del diagrama de flujo para indicarlo con mayor detalle.	



### **2.5.1.1 Ventajas del uso del diagrama de flujo**

Sin olvidar que los diagramas son sólo una herramienta de gran valor para el análisis posterior y mejora de los procesos, aportan las siguientes ventajas para gestionar los procesos de la empresa (Pérez Fernández, 1996).

- Permiten hacerlos más tangibles. Proporcionan impacto visual haciendo visible el proceso de forma global.
- El uso de una metodología proporciona disciplina a quien lo utiliza; en este sentido los diagramas ayudan a realizar un análisis profundo y riguroso del proceso.
- Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas. Proyecta sensación de dominio del proceso.
- Son un excelente punto de partida para la elaboración de los procedimientos:
  - Los diagramas incluyen todas las actividades y sólo aquellas que es preciso realizar.
  - Definen una secuencia precisa.
  - Se pueden asignar responsabilidades concretas.
  - Ayudan a establecer los puntos de control.

- Facilitan la comunicación al proporcionar un lenguaje común que no necesita de explicaciones complementarias minimizando la posibilidad de errores.
- Al definir con precisión la secuencia de actividades, evitan equivocaciones, malos entendidos y falsas interpretaciones.
- Ayudan a analizar la efectividad de las diferentes actividades bajo la óptica del valor al cliente o su contribución al objetivo del proceso.
- Resaltan la importancia de las operaciones internas para conseguir la satisfacción del cliente. Al ver reflejada su responsabilidad en el gráfico, las personas entienden su contribución al cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Anima a los empleados a tomar la iniciativa y coordinar ellos mismos sus acciones, descargando la estructura de mando.

La representación gráfica facilita el análisis de las actividades, haciendo posible distinguir entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir, que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado; sin embargo es importante hacer distinción en que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden

ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos.

Generalmente el diagrama de flujo no va solo, es un buen soporte para la descripción del proceso, pero es conveniente describir siempre el proceso con tanto detalle como sea conveniente (Sosa, 2008).

### **2.5.2 Procedimiento**

¿Qué diferencia existe entre proceso y procedimiento? De acuerdo a Sosa (2008), son lo mismo, la diferencia está en que el primero es lo que hacemos y el segundo es cuando lo documentamos, explicando cada paso del proceso.

“Sin una adecuada documentación, es casi imposible que la empresa obtenga establemente productos . . . o servicios con idénticas características, y no es fácil mantener establemente la gestión” (Fernández, 1996, p. 129).

Los procedimientos son guías detalladas que muestran secuencial y ordenadamente cómo llevar a cabo un trabajo o actividad. De acuerdo a Mariño (2001), el procedimiento “es el conjunto de actividades normalizadas que deben cumplirse en todas y cada una de las etapas de un proceso” (p.10).

La descripción detallada de cada actividad o pasos a seguir, debe incluir el puesto o área responsable de ejecutarla, el cuándo y el cómo.

Un procedimiento bien definido, permite a cualquier usuario ejecutar un trabajo de su ramo con la confianza de que ya fue probado y de esa manera tener la oportunidad de irlo mejorando.

La organización que desea llegar a una meta específica y ha encontrado rutas rápidas y seguras, indicará por escrito a sus colaboradores los procedimientos que le ayudarán a cumplir éstos propósitos. La formalidad, y no la casualidad, es lo que ayuda a una organización a avanzar sobre terreno seguro (Alvarez, 1998).

## **2.6 Pasos para la gestión por procesos**

Partiendo del principio de que el proceso es *“la forma natural de organización del trabajo”* (Pérez Fernandez, 1999, p. 169); se puede inferir que aún cuando entre diferentes empresas sus procesos son similares, lo que varía es la forma organizativa de realizarlos. Por ejemplo, el proceso de selección de personal que persigue siempre el mismo objetivo (contratar para cubrir vacantes); una empresa lo puede organizar de forma esencialmente unifuncional en torno a los especialistas de su departamento de Recursos Humanos), muy independiente, mientras para otra, el mismo proceso es mucho más interfuncional, teniendo el

área de destino de la persona a contratar mayor participación e involucrando a otras áreas.

Una diferencia en los resultados de las compañías alrededor del mundo radica en la concentración que en ellas se hace por mejorar sistemáticamente sus procesos; y aunque no es el único elemento que explica la diferencia, sí está presente en todas las organizaciones exitosas (Mariño, 2001).

Existen diversas ideas válidas para identificar un proceso bien dirigido y gestionado; sin embargo se mencionarán las más importantes para realizar la gestión de procesos.

- *Tiene una misión o propósito claro:* Describe la razón de ser y la cual debe incluir la respuesta a las siguientes preguntas ¿qué hacemos? (productos y/o servicios), ¿cómo lo hacemos? (procesos básicos), ¿para quién lo hacemos? (clientes). Debe de estar claramente definida en términos de su contribución a la estrategia corporativa.
  
- *Identifica clientes y sus necesidades:* Saber qué necesita el cliente de un proceso, cómo y cuándo lo necesita. “En un entorno de competencia, la satisfacción del cliente es un *blanco* móvil más importante incluso que reducir costos” (Rodenas, et al., 2004, p. 27).

- De acuerdo a estos autores, existen dos métodos básicos para esta identificación:
  - *Modelización de los clientes:* Se recurre a estudios de marketing o ventas previos, entrevistas, encuestas, participación del cliente en el proyecto, distinguiendo entre lo que dice y lo que quiere.
  - *Medición de prestaciones y análisis del tiempo de ciclo:* Seguimiento de indicadores, lapso entre recibir un pedido y su envío, proporción de pedidos bien enviados, lapso para contestar reclamos, etc.
- *Objetivos:* Dispone de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de los clientes, así como indicadores que permiten evaluar la eficacia y eficiencia del proceso.
- *Mapa de procesos:* Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y/o área y describir sus interrelaciones principales. Dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de apoyo.
- *Cuenta con un responsable:* Propietario responsable del proceso específico, quien participa en sus actividades y supervisar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado.

Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que va a trabajar y aceptar los procesos de cambio (Hernández, 2008).

- *Diagrama del proceso:* Representación gráfica del proceso que muestra con claridad la secuencia de actividades así como las interrelaciones con otros procesos.
  
- *Estar normalizado y documentado:* El “*Know-how*” (cómo se hace), conocimiento sobre la forma de actuar. Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto, es necesario documentarlos mediante procedimientos.
  
- *Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.*

### **2.7 Diferencia entre gestión por funciones y gestión por procesos**

Los procesos se ejecutan en una organización, tanto si se gestionan o no. Se puede dar instrucciones a las personas y esperar que se ejecuten de forma correcta, o se puede visualizar, analizar y gestionar. Las diferencias más significativas entre la gestión por funciones y gestión por procesos se muestran en

la tabla 3. (Pérez Fernández, 1996, 1999; Servicio de Salud de Castilla-La Mancha, 2002).

**Tabla 3. Gestión por funciones vs gestión por procesos**

<b>Gestión por funciones</b>	<b>Gestión por procesos</b>
Organización por departamentos o áreas	Organización orientada a los procesos
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades	Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en los responsables del proceso
Principio de jerarquía y control	Principio de autonomía y autocontrol
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento	Orientación externa hacia el cliente interno o externo
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones	Principios de eficiencia, flexibilidad, innovación y descentralización en la toma de decisiones
Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia; ser más competitivos
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso



La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en la que sobresale la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos, son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa también, la mejora de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

La organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en las salidas de dicho proceso, es decir, en los clientes.

## Procedimiento

De acuerdo a Mariño (2001), una diferencia en los resultados de las compañías alrededor del mundo radica en la concentración que en ellas se hace por mejorar sistemáticamente sus procesos; y aunque no es el único elemento que explica la diferencia, sí está presente en todas las organizaciones exitosas.

Fernández (1996), señala "sin una adecuada documentación de los procesos, es casi imposible que la empresa obtenga productos . . . o servicios con idénticas características, y no es fácil mantener establemente la gestión" (p. 129).

Los procedimientos son guías detalladas que muestran secuencial y ordenadamente cómo realizar un trabajo o actividad. Sin ellos, una organización difícilmente lograría estandarizar sus productos o servicios ni permitiría compartir el conocimiento a empleados de nuevo ingreso.

De acuerdo a Probst, Raub y Romhardt, (2001), "si el conocimiento se registra en documentos, se hace independiente de los individuos y se conserva para la organización" (p.225).

Un procedimiento bien definido, permite a cualquier usuario ejecutar un trabajo de su ramo fácilmente, con la confianza de que ya fue probado y de esa manera tener la oportunidad de irlo mejorando.

Considerando que la Subdirección de Reclutamiento, Selección y Recursos Humanos aperturas es un área clave dentro de la cadena comercial (escenario de este reporte), y consciente de la necesidad de contar con procesos funcionales documentados que apoyen la estrategia corporativa de crecimiento rentable, la cual tiene como objetivo duplicar el tamaño de la empresa entre 2009 y 2014, la Gerencia de Reclutamiento y Selección trainees, presentó en noviembre de 2008 un proyecto de trabajo para analizar el proceso de reclutamiento y selección de trainees de operaciones, el cual planteaba identificar las diferencias existentes en el proceso que cada reclutador seguía, determinar las mejoras a realizar y establecer un procedimiento interno de operación documentado con la finalidad de estandarizar el proceso, generar eficiencias y efectividad, reduciendo tiempos de cobertura, rotación, costos así como mejorar el servicio proporcionado a nuestros usuarios.

La metodología que se utilizó en este reporte fue la gestión por procesos, y considerando que existen diversas ideas válidas para identificar un proceso bien dirigido y gestionado, se utilizaron los elementos establecidos por Perez Fernández (1999), y las publicadas por la Universidad Miguel Hernández (2006).

El proyecto comprendió 4 fases: análisis, diseño, documentación e implementación del proceso y las cuales se muestran en la tabla 4.

En cada fase se detalla el tiempo para cada una de las actividades desarrolladas así como las herramientas que se utilizaron.

**Tabla 4. Cronograma del proyecto**

Fases	Sesiones									
	1	2	3	1	2	3	4	1	1	2
<b>1 Análisis</b>										
1.1 Misión del área e identificación de clientes										
1.1.1 Verificación de la información										
1.2 Revisión de resultados										
1.3 Definición de objetivos e indicadores										
<b>2 Diseño del proceso</b>										
2.1 Elementos del proceso										
2.2 Representación gráfica del proceso										
2.3 Ratificación del proceso con áreas involucradas										
2.4 Actualización del diagrama de flujo										
<b>3 Documentación del proceso</b>										
<b>4 Implementación del proceso</b>										
4.1 Sensibilización al equipo de reclutadores										
4.2 Difusión del proceso e implementación										

### ***Fase 1 Sesiones de análisis***

Se realizaron 3 sesiones de trabajo en aulas internas de la empresa con 10 reclutadores de nivel subgerente y 2 especialistas quienes integran el área de reclutamiento y selección de trainees.

Los reclutadores y especialistas cuentan con un promedio de experiencia de 3 años en el área y con un promedio de antigüedad en la empresa de 7 años, factores que facilitaron las sesiones de trabajo ya que cuentan con el conocimiento de los valores, cultura y estrategias corporativas, por lo que no fue necesario realizar fases previas de capacitación para la adquisición de estos conocimientos.

Antes de iniciar la primera sesión, la gerencia de reclutamiento y selección trainees, explicó al grupo la necesidad de contar con un procedimiento documentado para garantizar la ejecución del mismo de manera estandarizada considerando los beneficios a nivel área que esto traería: generar eficiencias y efectividad a través de la reducción de tiempos de cobertura, rotación, costos y mejorar el servicio proporcionado a nuestros usuarios.

#### ***1.1 Primera sesión: Misión del área e identificación de clientes y sus necesidades***

La duración de esta sesión fue de 6 horas y la finalidad fue describir la razón de ser del área de reclutamiento y selección trainees, identificar dentro del

proceso clientes, necesidades y expectativas de los mismos, así como la contribución que realiza el área a la estrategia corporativa de crecimiento rentable. Estos factores se fueron determinando a través de las siguientes preguntas abiertas:

- ¿qué hacemos?
- ¿cómo lo hacemos?
- ¿para quién lo hacemos?
- ¿qué necesitan nuestros clientes?, ¿cómo? y ¿cuándo?
- ¿cómo consideran que su trabajo influye en las estrategias corporativas de la organización y por qué?

Las preguntas se fueron realizando una por una, donde cada reclutador y especialista exponía su punto de vista acorde a su experiencia. Las respuestas se fueron anotando en hojas de rotafolio para realizar la discusión al término de la participación de cada uno.

Al finalizar el análisis, se anotaron las conclusiones de cada pregunta en hojas de registro diseñadas internamente para la verificación correspondiente con los clientes identificados (subdirectores, candidatos y centro de aprendizaje) y áreas proveedoras en el proceso (Recursos Humanos Operaciones y Soporte Administrativo).

Se formaron 3 equipos de trabajo, asignándoles tareas específicas con la intención de verificar la información con clientes y áreas proveedoras señalando la importancia de contar con la misma para la segunda sesión:

- Equipo 1 (integrado por 3 subgerentes del área): entrevistas a subdirectores.
  
- Equipo 2 (integrado por 7 subgerentes): entrevistas a candidatos contratados de enero a septiembre del 2008, seleccionados de manera aleatoria.
  
- Equipo 3 (integrado por 2 especialistas): entrevistas con áreas identificadas como proveedoras o secuenciales en el proceso (Soporte administrativo, Recursos Humanos Operaciones y Centro de aprendizaje). Asimismo, estos especialistas tuvieron la responsabilidad de dar seguimiento a las entrevistas realizadas por los equipos 1 y 2.

#### **1.1.1 Verificación de la información**

Cada equipo de trabajo realizó las entrevistas asignadas vía telefónica o personal (esto dependió de la agenda del entrevistado) considerando 15 minutos para llevar a cabo cada una.

Antes de iniciar la entrevista, se le explicó a cada entrevistado el objetivo de las mismas. Las respuestas obtenidas fueron anotadas en las hojas de registro diseñadas internamente.

- El equipo 1 realizó entrevistas a 60 subdirectores de operaciones de un total de 89. Estas entrevistas representaron el 68% de usuarios de todos los formatos a los que se da servicio.
  
- El equipo 2 llevó a cabo 120 entrevistas a candidatos contratados de enero a septiembre representando el 21% del total de contrataciones de ese periodo.
  
- El equipo 3 realizó un total de 22 entrevistas distribuidas de la siguiente manera: 5 entrevistas al área de Soporte Administrativo (1 subgerente, 2 jefes y 2 auxiliares); 10 entrevistas a personal de Recursos Humanos Operaciones (5 gerentes y 5 regionales responsables de cada formato) y 7 personas del Centro de aprendizaje (1 gerente, 2 auxiliares y 4 facilitadores).



### **1.2 Segunda sesión: Revisión de resultados obtenidos en las entrevistas realizadas**

En esta sesión cada equipo presentó los resultados obtenidos en las tareas asignadas con la intención de comparar la información obtenida entre la primera sesión y las entrevistas realizadas.

Al término de cada una de las presentaciones, se registraron en un formato interno denominado *necesidades y expectativas de nuestros clientes (anexo 1)*, las respuestas obtenidas en las entrevistas, con el objetivo de que el diseño del proceso y procedimiento estuviera dirigido a cubrir las mismas. Esta sesión tuvo una duración de 3 horas.

### **1.3 Tercera sesión: Definición de objetivos e indicadores**

La finalidad de esta sesión fue definir los objetivos cuantitativos y cualitativos del proceso de reclutamiento y selección trainees para satisfacer las expectativas de clientes, así como los indicadores que permitieran evaluar la eficacia y eficiencia del proceso.

Para la definición de objetivos e indicadores se utilizó como apoyo la información obtenida en el formato interno *necesidades y expectativas de nuestros clientes* generado en la segunda sesión. La duración de esta sesión fue de 5 horas.

## ***Fase 2 Diseño del proceso***

Derivado de la inexistencia de un proceso formal, se requirió realizar la representación gráfica del proceso de reclutamiento y selección de trainees considerando la información obtenida en la fase anterior: misión del área, necesidades y expectativas de clientes, áreas proveedoras e indicadores establecidos.

Asimismo, se consideró la experiencia y mejores prácticas de cada uno de los reclutadores y especialistas.

Esta fase se llevó a cabo en cuatro sesiones de trabajo, las cuales se describen a continuación:

### ***2.1 Primera sesión: Elementos del proceso***

Se reunió al equipo de subgerentes y especialistas del área durante 8 horas distribuidas en dos días, con la finalidad de establecer los elementos a considerar en el proceso de reclutamiento y selección trainees.

- *Entrada:* Se identificaron los requisitos para iniciar el proceso, a través de la pregunta: ¿qué necesitamos para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de trainees y que nos permita cubrir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes?

- *Recursos humanos y materiales:* Se identificaron los puestos o áreas responsables de las tareas; así como las herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso (formatos a utilizar y equipo). De los formatos identificados se asignaron responsables para la elaboración de los mismos con fecha de entrega para la sesión siguiente.
  
- *Salida:* Se estableció el resultado del proceso considerando los aspectos de interés para los usuarios (cobertura, tiempo, servicio, comunicación y calidad).
  
- *Cliente:* Para quién hacemos el proceso. Esto quedó definido en la primera sesión de la fase 1.
  
- *Sistema de control:* indicadores del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario, los cuales fueron definidos en la tercera sesión de la fase 1.
  
- *Límites claros y conocidos:* al tener identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, se delimitaron las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que intervienen en el proceso.

## **2.2 Segunda sesión: Definición de fases y actividades**

La gerencia en conjunto con el equipo de subgerentes y especialistas definieron las actividades que integrarían el proceso de reclutamiento y selección de trainees de operaciones.

Simultáneamente la gerencia iba elaborando la representación gráfica del proceso a través de un diagrama de flujo en el programa Microsoft Visio, utilizando la simbología del manual de procesos y procedimientos (comunicación personal, Abril, 2008), de la empresa de estudio y los cuales concuerdan con los mencionados por Juran (1990), y Singelmann y Longhurst (1987).

El diagrama de flujo se realizó en 48 horas distribuidas en 3 semanas y para su elaboración se considerando los siguientes elementos:

- Fases del proceso: Se establecieron y describieron cada una de las etapas que integrarían el proceso (desde el inicio hasta el cierre del mismo).
- Actividades: Se detallaron claramente las actividades que integrarían cada fase del proceso.

- **Áreas responsables:** Se determinaron los puestos o áreas responsables de las actividades y/o tareas de cada fase.
- **Clientes y proveedores:** Se identificaron los clientes (usuarios finales y proveedores de la información que se requiere para llevar a cabo el proceso.
- **Burocracia:** Se detectaron los pasos y tareas que no agregan valor al proceso e incrementan el tiempo de ejecución.
- **Oportunidades de mejora:** Se identificaron actividades críticas con la finalidad de establecer los controles necesarios que garantizaran la eficiencia del proceso.
- **Apoyo:** que la representación del proceso sea claro para facilitar el entendimiento de todas las áreas interesadas así como el entrenamiento de nuevos empleados.

### ***2.3 Tercera sesión: ratificación del proceso con las áreas involucradas***

La gerencia de reclutamiento y selección trainees agendó citas de una hora con los expertos de las áreas involucradas, para corroborar el diagrama de flujo con la intención de identificar oportunidades en el proceso diseñado como: actualización de puestos, tiempos, tareas burocráticas, faltas de control, reglas

escritas fuera de vigencia o no escritas para solicitar incorporarlas a la política de reclutamiento y selección corporativa.

#### **2.4 Cuarta sesión: actualización del diagrama de flujo**

Una vez concluido el análisis con los expertos, la gerencia de reclutamiento y selección trainees realizó los cambios, mejoras y simplificación de pasos en un nuevo diagrama de flujo, el cual se convirtió en la base para el desarrollo del procedimiento. El tiempo requerido para la actualización fue de 3 horas.

#### **Fase 3 Documentación del proceso**

En esta fase, la gerencia de reclutamiento y selección trainees, describió detalladamente cada actividad o pasos a seguir del proceso, incluyendo el puesto o área responsable de ejecutarlo, el cuándo y el cómo.

Para realizar el procedimiento se utilizó el formato establecido por el área de control interno de la empresa, donde se consideraron los siguientes elementos:

- *Propósito del procedimiento:* Se describió el objetivo de la elaboración del procedimiento.
  
- *Alcance:* Se mencionó el área dueña del proceso, así como las áreas y puestos involucrados en el mismo.

- *Número de actividad:* se asignó un número consecutivo a la actividad a desarrollar por cada actor que va interactuando en el procedimiento (tabla 5).

Tabla 5. Número de actividad

Actividad	Responsable	Descripción	Duración	Predecesora
<b>A82</b>	Subgerencia de RyS Trainees	Informa el resultado del comité a la Gerencia de RyS Trainees.	5 min.	A81
<b>A83</b>	Gerencia de RyS Trainees	Recibe y verifica resultado del proceso.	10 min.	A82

- *Responsable:* se mencionó a la persona que va a realizar la actividad, anotando el nombre del puesto como lo muestra la tabla 6.

Tabla 6. Responsable de la actividad

Actividad	Responsable	Descripción	Duración	Predecesora
A82	<b>Subgerencia de RyS Trainees</b>	Informa el resultado del comité a la Gerencia de RyS Trainees.	5 min.	A81
A33	<b>Gerencia de RyS Trainees</b>	Recibe y verifica resultado del proceso.	10 min.	A82

- *Descripción de la actividad:* Se describió de manera detallada la actividad (tabla 7), redactando desde el punto de vista de un actor interno (el que

realiza la actividad). La descripción debe iniciar con un verbo de acción en presente indicativo.

**Tabla 7. Descripción de la actividad**

Actividad	Responsable	Descripción	Duración	Predecesora
A82 <sup>S</sup>	Subgerencia de RyS Trainees	<b>Informa el resultado del comité a la Gerencia de RyS Trainees.</b>	5 min.	A81
A83	Gerencia de RyS Trainees	<b>Recibe y verifica resultado del proceso.</b>	10 min.	A82

- *Duración:* Se indicó en horas o días el tiempo de duración de cada una de las actividades (tabla 8).

**Tabla 8. Duración de la actividad**

Actividad	Responsable	Descripción	<b>Duración</b>	Predecesora
A82 <sup>S</sup>	Subgerencia de RyS Trainees	Informa el resultado del comité a la Gerencia de RyS Trainees.	<b>5 min.</b>	A81
A83	Gerencia de RyS Trainees	Recibe y verifica resultado del proceso.	<b>10 min.</b>	A82

- *Dependencia (predecesora):* Se identificaron las actividades que su inicio dependen de la conclusión de otra actividad (tabla 9).



Tabla 9. Dependencia

Actividad	Responsable	Descripción	Duración	Predecesora
A82 <sup>S</sup>	Gerencia de RyS Trainees	Informa el resultado del comité a la Gerencia de RyS Trainees.	5 min.	<b>A81</b>
A83	Gerencia de RyS Trainees	Recibe y verifica resultado del proceso.	10 min.	<b>A82</b>

- *Responsables de vigilar el cumplimiento del procedimiento:* Se escribieron las áreas responsables de vigilar que el procedimiento se cumpla.
- *Formatos autorizados:* Se anotaron los formatos que se utilizan durante el proceso (formatos existentes o diseñados para el mismo). A estos formatos se les dio un número de clasificación, nombre del formato y resguardo de registro el cual indica el responsable, lugar y tiempo mínimo de custodia una vez que se utilice (tabla 10).

Tabla 10. Formatos autorizados

No.	Nombre del Formato	Resguardo de Registros (custodia del formato una vez que se utilice)		
		Responsable	Lugar	Tiempo mínimo
F0-0063	Formato Solicitud de anticipo	Auxiliar de RH 1 Soporte Administrativo	<u>Formatos Digitales:</u> PC	1 mes
F0-0065	Formato aqua de vuelo	Responsable de RyS Trainees	<u>Formatos Digitales:</u> PC	3 meses

- *Anexos*: Se describieron los anexos que soportan el procedimiento asignándoles un número consecutivo (tabla 11).

**Tabla 11. Anexos**

No.	Nombre
01	Diagrama de flujo del Procedimiento
02	Check list

- *Vocabulario*: En este apartado se describieron los términos o conceptos que pueden generar confusión para quien utilice el procedimiento.
- *Bitácora de cambio*: Derivado de que los procedimientos deben actualizarse por lo menos una vez al año, esta sección se utilizó para anotar el tipo de cambio a realizar en el mismo. Los elementos que se consideraron son: *número de versión*: se anota de manera consecutiva cada vez que se realiza una modificación; *tipo de cambio*: se utiliza para definir si el cambio es tipo correctivo, preventivo u otro; *descripción del cambio*: se describe el motivo de la modificación; *riesgo mitigado*: se clasifica si este cambio disminuye algún riesgo en el proceso; *fecha de cambio*: se anota la fecha en la que se realiza la actualización (tabla 12).

Tabla 12. Bitácora de cambio

N° Versión	Tipo de cambio Marca con una "X"			Descripción del Cambio	Riesgo mitigado Marca con una "X"			Fecha de Cambio
	C	P	O		Si	No	NA	
1	X			Proceso no documentado	X			22/12/08

(C) Correctivo (P) Preventivo (O) Otros

➤ *Autoevaluación de control interno y riesgos:* En este apartado se describieron las actividades de control interno y actividades clave que deben ser vigiladas durante el proceso (tabla 13).

- Actividades de control internos (ACI'S): son aquellas que contemplan controles tales como: ¿Quién realiza, aprueba, autoriza, registra, valúa, verifica y salvaguarda?
- Actividades clave (ACr): Aquellas fases importantes en el proceso que deben ser vigiladas, ya que por su naturaleza, contiene los principales riesgos. Se anota el número de actividad correspondiente y el cual aparece en el diagrama de flujo y en la descripción del proceso.

Tabla 13. Autoevaluación de control interno y riesgos

ACI's Actividad de Control Interno	Transacción o Actividad Clave (o de Riesgo) a Evaluar		
	ACr-1 Planeación	ACr-2 Reclutamiento y Selección	ACr-3 Contratación
Realiza	Especialista de R y S Trainees (A5)	Responsable de RyS Trainees (A40, A90)	Jefatura de RH Soporte Administrativo (A129)
Aprueba	Gerencia de R y S (A8)	Cliente (A80)	Cliente (A80)
Autoriza	Gerencia de R y S (A8)	Cliente (A80)	Gerencia de RyS Trainees (A128)
Formato Autorizado	F0-0096 (A5)	F0-0097 (A53,A102) F0-0098(A80)	FO-0097 (A128)
Soporte Documental	F0-0094 F0-0095 (A1)	Anexo 3	Expediente del candidato (A128)
Registro Contable	N/A	N/A	N/A
Registro No contable	F0-0096 (A5)	Expediente del candidato (A122)	People soft 8 (A129)
Valúa	Especialista de R y S Trainees (A4)	Cliente (A77)	N/A
Verifica	Gerencia de R y S (A6)	Gerencia R y S (A83)	Responsable de RyS Trainees (A135)
Salvaguarda	Especialista de R y S Trainees (A10)	Jefatura de RH Soporte Administrativo (A142)	Jefatura de RH Soporte Administrativo (A129)

Tabla 13. (continuación)

ACI's Actividad de Control Interno	Transacción o Actividad Clave (o de Riesgo) a Evaluar		
	ACr-1 Planeación	ACr-2 Reclutamiento y Selección	ACr-3 Contratación
Segregación adecuada de funciones	Si	Si	Si
Nivel de Sistematización	Nulo	Nulo	Alto

- *Evaluación del Director:* Se evaluó por parte de la Dirección de Talento (Dirección a la que se reporta), el nivel del control interno del proceso considerando una escala del 1 al 5.  
5 Muy bueno ( ) 4 Bueno ( ) 3 Regular ( ) 2 Deficiente ( ) 1 Sin control ( )
- *Certificaciones / reconocimientos:* En este apartado se indicaron las certificaciones o reconocimientos que la empresa tiene y las cuales están relacionadas con el procedimiento.
- *Autorización del procedimiento:* La gerencia de reclutamiento y selección trainees, entregó el procedimiento a su Subdirección, Dirección y Vicepresidencia para recabar las firmas de autorización, así como a las áreas relacionadas en el proceso y las cuales comparten la responsabilidad en la ejecución del mismo para obtener su visto bueno. El tiempo que se

otorgó a cada área para su aprobación fue de 7 días hábiles a partir de la entrega.

La documentación del proceso se realizó en 20 horas distribuidas en una semana. Adicionalmente 7 días hábiles para las autorizaciones correspondientes.

#### ***Fase 4 Implementación del proceso***

La finalidad de esta fase fue sensibilizar a los 10 subgerentes y 2 especialistas del área de reclutamiento y selección trainees sobre la importancia de la ejecución del proceso, así como dar a conocer el procedimiento a toda la organización.

##### ***4.1 Sensibilización al equipo de reclutadores***

La gerencia del área de reclutamiento y selección trainees agendó 2 sesiones de 5 horas cada una para sensibilizar al equipo de subgerentes y especialistas del área sobre la importancia y responsabilidad de la ejecución del proceso. Estas sesiones se llevaron a cabo en aulas internas utilizando un retroproyector, lap top y pantalla para la emisión del proceso, procedimiento y formatos. Asimismo, se entregaron de manera impresa a cada participante.

#### **4.2 Difusión del proceso**

La gerencia de reclutamiento y selección trainees, entregó al área de Control interno de la organización original del diagrama de flujo, procedimiento y formatos correspondientes de manera impresa y electrónica para el resguardo correspondiente. Asimismo realizó el envío electrónico de los mismos documentos al área de Control de gestión para la difusión a toda la compañía con el fin de dar a conocer el proceso y procedimiento para el reclutamiento y selección de trainees.

### **Análisis y Evaluación de resultados**

El objetivo de este capítulo es presentar el análisis y la evaluación de los resultados más relevantes que se obtuvieron en la estandarización y documentación del proceso de Reclutamiento y Selección trainees. Para dar una idea precisa del trabajo que como psicólogo del área laboral se realizó, a continuación se desglosa de acuerdo al plan original cada una de las etapas y sus productos.

Los resultados que se presentan, corresponden a las cuatro fases del proyecto: ***análisis, diseño, documentación e implementación del proceso***

El objetivo general del proyecto fue estandarizar el proceso de reclutamiento y selección trainees para alinearlos con la estrategia corporativa de crecimiento rentable contando con los siguientes objetivos específicos:

- a) Reducir tiempo de cobertura de vacantes
- b) Disminuir la rotación
- c) Disminuir costos
- d) Mejorar el servicio proporcionado a nuestros usuarios.
- e) Fortalecer el nivel de compromiso de los asociados del área de Reclutamiento y Selección Trainees.



**Resultados específicos:**

**Fase 1 Análisis**

**1.1 Primera sesión: Misión del área e identificación de clientes y sus necesidades**

El resultado de esta sesión fue contar con la misión del área; identificar clientes, necesidades y expectativas de los mismos; así como determinar las áreas proveedoras del proceso (tabla 14).

**Tabla 14.** Misión del área e identificación de clientes (necesidades y expectativas)

<b>Misión:</b> Atraer el talento necesario en cantidad y calidad para soportar el crecimiento de la empresa entre 2009 y 2014	
<b>Preguntas</b>	<b>Reclutamiento y Selección trainees conclusiones</b>
¿qué hacemos?	Cobertura de vacantes de Trainees de operaciones.
¿para quién lo hacemos?	Clientes: Subdirectores de operaciones Centros de aprendizaje (CDA) Candidatos
¿ qué necesitan nuestros clientes?	Subdirectores de operaciones y CDA: Cobertura de candidatos de acuerdo al perfil en el momento requerido y buena comunicación. Candidatos: Buen servicio y respuesta oportuna a su proceso.
¿cómo?	A través de un proceso eficiente.
¿cuándo?	Operaciones y CDA: De acuerdo a los programas de ingreso establecidos ya que de no cumplir afectamos la apertura de tiendas. Candidatos: Durante todo el proceso.
¿cómo influye su trabajo en las estrategias corporativas y por qué?	Al atraer el talento requerido se contribuye específicamente a la estrategia de crecimiento rentable, ya que proporcionamos los recursos humanos necesarios para duplicar el tamaño de la empresa entre 2009 y 2014.
¿qué áreas intervienen en el proceso?	Recursos Humanos Operaciones Soporte administrativo.

### 1.1.1 Verificación de la información.

En esta sesión se verificó con los clientes y áreas proveedoras, la información concluida. Para realizar las entrevistas, se utilizaron las siguientes preguntas abiertas: ¿qué necesitan?, ¿cómo? y ¿cuándo? del proceso de reclutamiento y selección de trainees de operaciones.

- El equipo 1 realizó entrevistas a 60 subdirectores de operaciones de un total de 89. Estas entrevistas representaron el 68% de usuarios de todos los formatos a los que se da servicio.
- El equipo 2 llevó a cabo 120 entrevistas a candidatos contratados de enero a septiembre representando el 21 % de un total de 570 contrataciones de ese periodo.
- El equipo 3 realizó un total de 22 entrevistas distribuidas de la siguiente manera: 5 entrevistas al área de Soporte Administrativo (1 subgerente, 2 jefes y 2 auxiliares); 10 entrevistas a personal de Recursos Humanos Operaciones (5 gerentes y 5 regionales responsables de cada formato) y 7 personas del Centro de aprendizaje (1 gerente, 2 auxiliares y 4 facilitadores).

## 1.2 Segunda sesión: Revisión de resultados obtenidos en las entrevistas realizadas.

Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, se muestran en las siguientes gráficas (figuras 4, 5, 6 y 7):

El 100% de los subdirectores entrevistados coincidieron en que la calidad de los candidatos presentados (apego a perfil) es una de sus necesidades y expectativas; el 87 % mencionó la relevancia de cubrir las vacantes en el tiempo establecido; para el 95% de los entrevistados, el servicio que se brinde durante el proceso es de gran importancia refiriéndose a la atención y comunicación con el reclutador correspondiente; el 25% de los subdirectores notificaron adicionalmente otros elementos como importantes: herramientas de apoyo, reportes, etc. (figura 4).

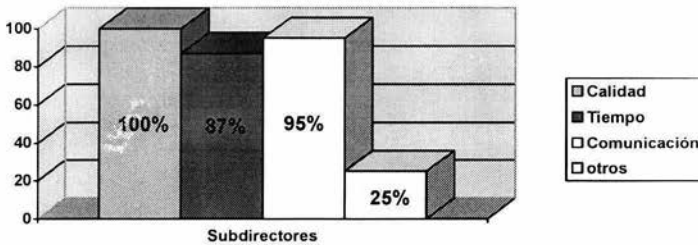
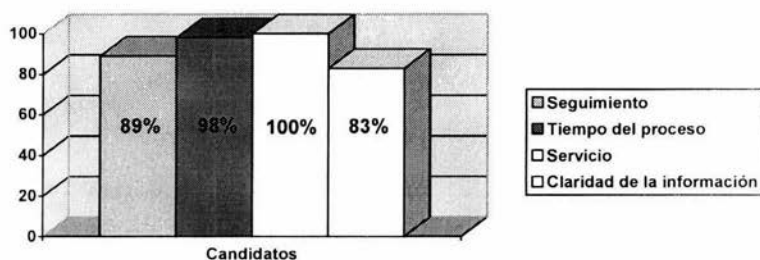


Figura 4. Resultados de entrevistas a subdirectores de operación.

Como se muestra en la figura 5; de los 120 empleados entrevistados, el 89% mencionó como un factor importante la respuesta oportuna que se les brinde en cada uno de los filtros del proceso (seguimiento); para el 98% la duración (tiempo del reclutamiento y selección) es de gran relevancia; el 100% coincidieron en que el servicio (refiriéndose a la atención y comunicación con el reclutador) es fundamental y para el 83% la claridad de la información en torno a la aclaración de sus dudas o preguntas es de gran valor.



**Figura 5.** Resultados de entrevistas a candidatos contratados

En el caso de las áreas proveedoras y/o de apoyo, los resultados se reflejaron de la siguiente manera: *Soporte administrativo*: el 100% de los entrevistados dieron relevancia a la entrega correcta y oportuna de los expedientes ya que es un factor clave para la captura de contratos y el 60% mencionó la importancia de tener comunicación entre las áreas para dar solución a cualquier imprevisto que pudiera surgir. *Recursos humanos*

operaciones y CDA : ambas áreas coincidieron al 100% en que la calidad de los candidatos (apego al perfil) y el tiempo de cobertura en un 95% son aspectos importantes dentro del proceso de reclutamiento y selección de trainees (figuras 6 y 7).

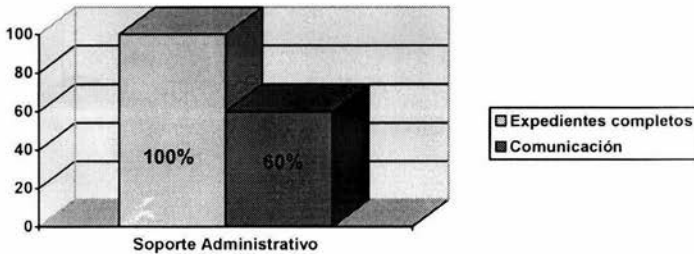


Figura 6. Resultados de entrevistas al área de Soporte Administrativo

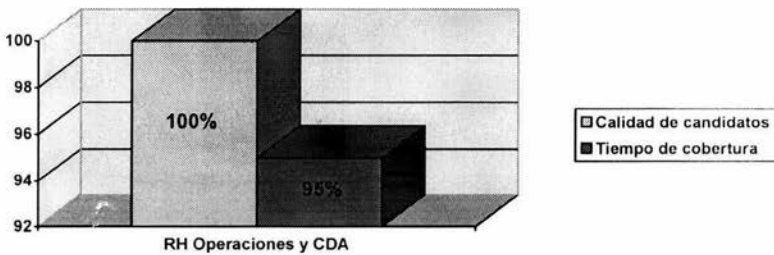


Figura 7. Resultados de entrevistas al área de Recursos Humanos Operaciones y CDA.

### 1.3 Tercera sesión: Definición de objetivos e indicadores

Considerando la información obtenida en las entrevistas, se definieron tres objetivos generales con sus indicadores y metas respectivamente para evaluar durante el 2009 (tabla 15).

**Tabla 15. Objetivos, indicadores y metas 2009**

Objetivos	Indicadores	Meta
Atraer el talento externo necesario en cantidad y calidad (apego al perfil)	Cobertura de vacantes solicitadas	100%
	Tiempo de cobertura de Trainees de operaciones	20 días
	Retención imputable en el proceso de reclutamiento y selección de trainees	93%
Garantizar que la ejecución del proceso de reclutamiento y selección cumpla con las necesidades y expectativas de servicio	Encuesta de servicio Clientes	3.8
	Encuesta de servicio nuevos asociados	3.8
Fortalecer el nivel de compromiso de los asociados del área	Encuesta Engagement	72%
	Retención del equipo de Reclutamiento y Selección Trainees	92%
	Cumplimiento al presupuesto autorizado	100%

- Atraer el talento externo necesario en cantidad y calidad (apego al perfil):

La finalidad de este objetivo fue apoyar la estrategia corporativa de

crecimiento rentable. Los indicadores y metas considerados para evaluar fueron:

- Cobertura de vacantes: Vacantes solicitadas de trainees de operaciones versus vacantes cubiertas. La meta establecida fue del 100%.
  - Tiempo de cobertura: La meta establecida para este indicador fue de 20 días, considerando el periodo de tiempo entre la fecha de requisición de la vacante y la fecha de contratación.
  - Retención imputable: Se consideró como retención imputable al área de reclutamiento y selección la permanencia de los candidatos contratados por lo menos durante 90 días a partir de su fecha de ingreso.
- Garantizar que la ejecución del proceso de reclutamiento y selección cumpla con las necesidades y expectativas de servicio: El propósito de este objetivo, fue contar con un indicador que reflejara la satisfacción de nuestros clientes al término del proceso. Los indicadores y metas para evaluar fueron:
    - Encuestas de servicio Clientes (subdirectores de operación) y nuevos asociados (meta: 3.8). Para medir este indicador, se elaboraron encuestas de servicio, las cuales eran contestadas por



los subdirectores de operaciones (anexo 2) y candidatos contratados (anexo 3) al término del proceso. La escala que se consideró para evaluar cada uno los aspectos establecidos fue la siguiente:

De 4.5 a 5	Excepcional
De 3.8 a 4.4	Excede expectativas
De 3 a 3.7	Cumple expectativas
De 2 a 2.9	Debajo de expectativas
De 1 a 1.9	No cumple

- Fortalecer el nivel de compromiso de los asociados del área: considerando que la estandarización del proceso permitiría que los reclutadores tuvieran mayor toma de decisión y compromiso en sus funciones y responsabilidades, se acordaron los siguientes indicadores y metas:
  - Resultado de la Encuesta de Engagement: se estableció incrementar un percentual en el resultado obtenido en la encuesta del 2008, fijándose una meta del 72%.
  - Retención del equipo de Reclutamiento y Selección de Trainees: Se acordó una meta del 92% considerando la baja de un solo asociado.



- Cumplimiento al presupuesto: Estimando con el nuevo proceso una reducción en el tiempo de cobertura de las vacantes y por lo tanto una reducción de gastos, se estableció cumplir al 100% con el presupuesto autorizado.

***Fase 2 Diseño del proceso.***

Se realizó la representación gráfica del proceso de reclutamiento y selección de trainees (diagrama de flujo), el cual muestra cada una de las fases, actividades, puestos o áreas responsables así como clientes y proveedores que intervienen en el mismo (Anexo 4).

***Fase 3 Documentación del proceso de reclutamiento y selección de trainees de operaciones.***

Se describió detalladamente cada actividad o pasos a seguir del proceso, incluyendo el puesto o área responsable de ejecutarlo, el cuándo y el cómo (Anexo 5).

***Fase 4 Implementación del proceso.***

El nuevo proceso y procedimiento de reclutamiento y selección para Trainees de operaciones se implementó a partir de abril del 2009. Los resultados obtenidos a diciembre del mismo año se evaluaron a principios de enero del 2010 con la finalidad de medir el alcance de los mismos (tabla 16).

Tabla 16. Resultados 2009

Objetivos	Indicadores	Meta	Resultado 2009	Alcance
Atraer el talento externo necesario en cantidad y calidad (apego al perfil)	Cobertura de vacantes solicitadas	100%	requisiciones: 880 cubiertas: 896	102%
	Tiempo de cobertura de trainees de operaciones	20 días	16	125%
	Retención imputable en el proceso de reclutamiento y selección de trainees	93%	95%	102%
Garantizar que la ejecución del proceso de reclutamiento y selección cumpla con los indicadores de servicio	Encuesta de servicio Clientes	3.8	3.9	102%
	Encuesta de servicio nuevos asociados	3.8	4.6	121%
Fortalecer el nivel de compromiso de los asociados del área.	Encuesta Engagement	72%	74%	103%
	Retención del equipo de Reclutamiento y Selección trainees	92%	100%	109%
	Cumplimiento al presupuesto autorizado	100%	Autorizado: \$15,300,146 Real: \$12,792,780	116%

Sin excepción alguna, todos los indicadores muestran un alcance superior al 100%.

- Cobertura de vacantes: De abril a diciembre 2009, el área solicitante (Recursos Humanos operaciones) realizó la requisición de 880 vacantes de trainees de operaciones y fueron cubiertas 896 posiciones, obteniendo con esto un alcance al objetivo del 102%. La contratación de los 16 trainees adicionales, se debió a que los usuarios (subdirectores de operación) los consideraron candidatos con un excelente perfil (calidad), por lo que solicitaron la contratación de los mismos.
- Tiempo de cobertura: La meta establecida para este indicador fue de 20 días. Con la implementación del nuevo proceso, el resultado obtenido fue la cobertura de los Trainees de operaciones en 16 días, logrando una reducción significativa (4 días) y con un alcance al objetivo del 125%.
- Retención imputable: De las 896 posiciones cubiertas, 848 trainees contratados permanecieron activos en la empresa, dándose de baja 48 asociados en un periodo menor al establecido, teniendo como principales motivos de renuncia: problemas personales, enfermedad y faltas injustificadas.
- Encuestas de servicio Clientes (usuarios) y nuevos asociados (candidatos contratados): Los resultados obtenidos fueron de 3.9 con los usuarios y 4.6 con los nuevos asociados, logrando un alcance del 102% y 121% respectivamente contra el objetivo establecido.

- Con respecto al objetivo de fortalecer el nivel de compromiso de los asociados del área, se establecieron tres indicadores:
  - Resultado de la Encuesta de Engagement: El resultado obtenido en la encuesta de engagement mostró un alcance del 103% versus la meta establecida, mostrando un incremento del nivel de compromiso de los reclutadores del área.
  - Retención del equipo de Reclutamiento y Selección de trainees: Durante este periodo (y hasta la fecha) todos los subgerentes y especialistas que integran el área permanecen activos dentro de la empresa, por lo que se tiene un 100% de retención en el área logrando un alcance del 109% a la meta establecida.
  - Cumplimiento al presupuesto: El resultado obtenido reflejó un ahorro de \$2,507,366.00 del presupuesto autorizado, lo que representó un alcance del 116% a la meta correspondiente.

Asimismo, se realizó un comparativo versus el cierre del 2008 con la finalidad de evaluar la eficacia y eficiencia de la estandarización del procedimiento, obteniendo los resultados mostrados en la tabla 17.

Tabla 17. Comparativo de resultados 2008 versus 2009

Indicadores	Resultado 2008	Resultado 2009	Diferencia
Cobertura de vacantes solicitadas	100%	102%	2%
Tiempo de cobertura	20 días	16 días	125%
Retención imputable en el proceso de R y S	92%	95%	3%
Encuesta de servicio Clientes	N/A	3.9	N/A
Encuesta de servicio nuevos asociados	N/A	4.6	N/A
Encuesta Engagement	71%	74%	3%
Retención del equipo de RyS Trainees	92%	100%	8%
Cumplimiento al presupuesto autorizado	100%	116%	16%

Como lo muestra la tabla 17, hubo un incremento considerable versus los resultados obtenidos en el 2008.

- Cobertura de vacantes: En el 2008 fueron contratados 649 Trainees de operaciones cubriendo el 100% de las vacantes solicitadas; al cierre del 2009 se logró una cobertura del 102% contratando 896 posiciones y con un incremento del 38% en cuanto al número de vacantes contratadas versus 2008.

- Tiempo de cobertura: Se obtuvo una reducción en el tiempo de cobertura de 20 a 16 días. Este resultado muestra una eficiencia en el proceso derivado de la estandarización del mismo.
- Retención imputable: De los 649 trainees contratados en el 2008, 52 fueron dados de baja en un periodo menor a 90 días a partir de su fecha de contratación, obteniéndose un 92% de retención con 597 asociados vigentes en el mismo lapso de tiempo. En el 2009 el porcentaje de retención fue del 95% incrementándose un 3% versus el resultado del 2008.
- Encuestas de servicio Clientes (usuarios) y nuevos asociados (candidatos contratados): No se pudo realizar comparativo derivado a que en el 2008 no existía este indicador. La encuesta de servicio fue diseñada como resultado de este proyecto.
- Encuesta Engagement: Hubo un incremento del 4% en el resultado de la encuesta de engagement 2009 versus 2008, lo cual muestra un mayor nivel de compromiso de los asociados del área.
- Retención del equipo de Reclutamiento y Selección de Trainees: En el 2008 hubo una baja en el equipo de reclutadores representando el 92% de retención; durante el 2009 (y hasta la fecha), todos los subgerentes y

especialistas del área permanecen vigentes (100% de retención). Este indicador tuvo un incremento del 9%.

- Cumplimiento al presupuesto: El cumplimiento al presupuesto autorizado en el 2008 fue del 100% considerando una inversión de \$12,680,000.00. Para el 2009, la inversión autorizada fue de \$15,300,146.00 con un real de \$12,792,780.00 obteniendo un ahorro del 16% versus a la meta establecida y al cumplimiento del 2008.

Adicionalmente, otro resultado que se generó con este proyecto, fue que durante el desarrollo e implementación del mismo, las otras áreas de la Subdirección de Reclutamiento, Selección y Recursos Humanos Aperturas (Soporte Administrativo, Staff y Aperturas) se involucraran realizando a la par mejoras en sus procesos.

## Conclusiones

La gestión por procesos modifica la clásica organización funcional, debido a que aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Las empresas deben estar conscientes de la importancia de gestionar la información y el conocimiento; determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, les dará la oportunidad de establecer prioridades y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Gestionar una organización con base a procesos, la cual tiene implícito el concepto de mejora aportará una ventaja competitiva.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la implementación de la gestión por procesos en la estandarización del Reclutamiento y Selección de trainees de operaciones permitió a la organización:

Determinar el propósito fundamental del área (misión) definiéndola claramente en términos de su contribución a la estrategia corporativa, ya que fue el marco de referencia para formular los objetivos de manera detallada y que oriento las acciones a realizar.



Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de los clientes, así como indicadores para evaluar la eficacia y eficiencia del proceso.

Establecer un proceso funcional enfocado a las características particulares de la empresa y alineado a la estrategia corporativa de crecimiento rentable; permitiendo eliminar ineficiencias asociadas a la repetitividad de actividades y optimizando el empleo de recursos.

Incremento en la productividad a través de reducir los costos internos innecesarios (eliminación de actividades sin valor agregado), disminución de tiempo de cobertura (tiempo de entrega), mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes incorporando actividades de servicio de escaso costo, cuyo valor fue fácil de percibir por el cliente.

Fortalecer el nivel de compromiso del área, ya que al identificarse con la misión y objetivos de la empresa, dio como resultado brindar una menor supervisión al equipo de trabajo. La conexión entre lo que la gente hace (procesos) y los objetivos y misión de la organización es crucial para el compromiso.

Sentar las bases para la elaboración de procesos funcionales en las áreas restantes de la subdirección de Reclutamiento, Selección y Recursos Humanos Aperturas, generando un área más eficiente y adaptada a las necesidades de nuestros clientes.

El gran reto para las empresas es utilizar herramientas para que el personal pueda comprometerse con las estrategias organizacionales y convertirlas en sus prioridades creando valor para la compañía. Al ser su finalidad última hacer compatible la mejora de satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales, la gestión por procesos es una opción mediante la cual los equipos de trabajo se identifican con los objetivos corporativos para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo, manifestándose en la elaboración de procesos y diseño de procedimientos funcionales orientados hacia la satisfacción del cliente y en una gestión coherente de recursos y personas.

A pesar de los beneficios organizacionales que trae la gestión por procesos, la dificultad para la implementación de esta metodología radica en el cambio de actitud de las personas, ya que algunos de los paradigmas bajo los que nos hemos educado, como la lógica tayloriana: unos piensan y otros ejecutan, el organigrama, la jerarquía, nichos de poder e inercia excesiva ante los cambios, al igual que determinados valores culturales se presentan como un freno a la creatividad.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos medios y directivos son necesarios para gestionar los procesos en la empresa y los cuales deberán tener una orientación externa hacia el cliente, fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora versus la lógica tayloriana (no se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera); lograr compromiso con resultados frente a cumplimiento; procesos y clientes en lugar de departamentos y jefes, participación y apoyo versus jerarquización y control, así como responsabilidad sobre el proceso frente autoridad jerárquica.

Con lo antes expuesto se intenta evidenciar como el psicólogo laboral requiere contar con los conocimientos y habilidades que le permitan adecuar sus funciones a la estrategia de su empresa y diagnosticar e identificar sus necesidades y expectativas, así como los cambios que en ella se requieren, de manera que los cambios que se implementen sean aceptados de manera positiva y abierta.

Como psicólogo laboral se pudo identificar que una de las actividades claves con la que se puede contribuir en este tipo de gestión, es apoyar para dar contexto de la implementación de nuevos proyectos y/o planes para incrementar la productividad, la rentabilidad, la calidad en el servicio y la eficiencia operativa de la organización.

De ahí la importancia que el psicólogo laboral sea un promotor en el diseño de procesos funcionales que cubran con las necesidades del cliente y que se encuentren alineados a las estrategias corporativas, creando valor para la compañía; es decir, debe lograr convertir las estrategias empresariales en sus prioridades y acompañarlas a través de la implementación de procesos eficientes que puedan ser medidos en resultados financieros, aportando valor y compromiso.

Este modelo de reclutamiento y selección es susceptible de mejorarse como sucede en cualquier proceso; para este caso, se contaron con elementos que favorecieron el diseño y su implementación así como ciertas limitantes que a continuación se mencionan y que deben ser considerados para otros estudios:

### **Limitantes**

Una de las limitantes de mayor importancia que se presentó para trabajar con la metodología de gestión por procesos, es la escasa información que existe a nivel empresa, dificultando al inicio la aceptación e integración de las áreas relacionadas al proceso en cuestión, por la delimitación de funciones y responsabilidades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado (todos quieren hacer todo e intervenir en decisiones que no les corresponden).

Otra limitante detectada es la falta de experiencia en el diseño de procesos y procedimientos generando un tiempo excesivo para su elaboración. La asesoría regularmente es proporcionada por despachos de consultoría o alguna área de control interno. Si se realiza a través de consultoría externa se genera un gasto operativo significativo y adicionalmente puede darse la situación que la asesoría que proporcionan esté basada en su experiencia general pretendiendo que los proyectos se ajusten a sus conocimientos.

Adicional a la falta de experiencia en el diseño de procesos y procedimientos, el tiempo destinado para la elaboración de los mismos estaba condicionado al tiempo disponible del gerente, especialistas y subgerentes (no se contó con un equipo que se dedicara de lleno a la elaboración del proceso).

Los escasos trabajos sobre el tema en nuestro medio (tesis, tesinas o reportes laborales), así como la carente bibliografía existente, fueron otra de las limitantes encontradas para la elaboración de este reporte.

### **Sugerencias**

A través del análisis del presente reporte laboral, atendiendo un poco a las limitantes y atacar las problemáticas que surgen, a continuación se mencionan una serie de medidas que se recomiendan atender para futuros trabajos:

Como psicólogo laboral, se sugiere de manera preferente tener cierta experiencia laboral en recursos humanos y haber recibido capacitación en el diseño de procesos y procedimientos; que previo a la intervención se procure hacer lecturas del tema y contactar a personas que hayan participado en estos procesos, ya que aunque la situación sea diferente en cada empresa, ayuda a adquirir confianza y seguridad.

Realizar sesiones previas con las áreas involucradas con la finalidad de sensibilizar sobre los beneficios que aportará a la empresa la metodología de gestión por procesos, promover que su implementación cubrirá las necesidades y expectativas de los clientes generando valor a la compañía.

Es importante considerar una fase previa de sensibilización y capacitación del equipo donde se implementará el proceso, ya que es necesario contar con los conocimientos sobre la cultura, valores y estrategias corporativas de la empresa donde se lleve a cabo.

Por último y de ser factible, destinar un tiempo específico para la elaboración de los procesos y procedimientos correspondientes, generando con ello la posibilidad de una implementación lo más pronto posible.

Cabe resaltar que con esta implementación, se mejoró el procedimiento interno que hasta ese entonces se llevaba a cabo en el área de Reclutamiento y Selección trainees, dejando una aportación para futuras generaciones a fin de que se sigan realizando mejoras a lo establecido al día de hoy, así como referencia para futuros trabajos en otras empresas.

## Referencias

- Alles, (2003). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. (4ª. Ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, (1998). *Manual de Competitividad: Procedimientos y herramientas prácticas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado*. México: Panorama.
- Ayala, (2006). *La selección de colaboradores (I)*. Recuperado el 8 de mayo de 2010, [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos-la\\_seleccion\\_de\\_colaboradores\\_i/15947-29](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-la_seleccion_de_colaboradores_i/15947-29).
- Carlzon, (1991). *El momento de la verdad*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Dessler, (2009). *Administración de recursos humanos*. (11ª. Ed.). México, D.F.: Pearson Educacion.
- Espinosa, (2001). *La implantación del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una empresa de servicios*. Reporte laboral de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.



Fernández, (1996). *El control. Fundamento de la gestión por procesos y la Calidad total*. Madrid, España: ESIC.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. México: Prentice Hall.

Hammer, (2005). *La Agenda: nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas*. Buenos Aires: Deusto.

Hernández, (2008). *La administración del cambio en un proceso de reingeniería en una empresa de transporte*. Reporte laboral de licenciatura. Inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Huerta, (2004). *Reestructuración del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una Institución Financiera*. Reporte laboral de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler III, (1995). *Reingeniería de procesos de negocios*. México: Limusa.

Juran, (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Mariño, (2001). *Gerencia de procesos*. Colombia: Alfaomega.

Mira, Gómez, Blaya y García (s.f.). *La gestión por procesos*. Elche, España: Universidad Miguel Hernández de Elche.

Mondy, (1997). *Administración de recursos humanos*. (6ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Negrin, (s.f.). *La gestión por procesos*. Recuperado el 21 de mayo de 2010, <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>.

Parro, (1996). *Reingeniería: empezar de nuevo*. Buenos Aires: Macchi.

Pérez Fernández, (1996). *Gestión por procesos: reingeniería y mejora de los procesos de empresas: cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente*. Madrid: ESIC.

Pérez Fernández, (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC.

Pérez Fernández, (2009). *Gestión por procesos*. (3ª Ed.) Madrid: ESIC.

Pérez y Parra (1996), *Reingeniería: el caso de Laboratorios Chopo*. Management Today, (Vol. 22), 8, 10-14.

Probst, Raub y Romhardt, (2001). *Administre el conocimiento*. México: Pearson Educación.

Rey Peteiro, (2005). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Recuperado el 21 de mayo de 2010, <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

Rodenas, Arango, Puig y Torralba, (2004). *Reingeniería de procesos y transformación organizativa*. México: Alfaomega.

Servicio de Salud de Castilla-La Mancha, Sescam (2002). *La gestión por procesos*. Toledo, España: Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria.

Singelmann y Longhurst, (1987). *Programación lógica aplicada a la administración: un enfoque estructurado*. (3ª. Ed.). México: Prentice-Hall.

Sosa, D. (2008). *Conceptos y herramientas para la mejora continua*. México: Limusa.

Sosa, V. (1995). *Sistematización del proceso de Selección de personal en una empresa mediana*. Reporte laboral de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

**Anexos****Anexo 1. Necesidades y expectativas de nuestros clientes**

<b>Necesidades y expectativas de nuestros clientes</b>	
<input type="checkbox"/> Subdirector <input type="checkbox"/> Candidato <input type="checkbox"/> Centro de adiestramiento	
<input type="checkbox"/> Recursos Humanos Operaciones <input type="checkbox"/> Soporte Administrativo	
<b>Elementos</b>	<b>conclusiones (respuestas)</b>
Necesidades	
Expectativas	
Factores considerados de valor	



### Anexo 3. Encuesta de servicio nuevo asociado (candidatos contratados)

Encuesta de evaluación del servicio de Reclutamiento y Selección					
NUEVO ASOCIADO					
Fecha : _____					
Nos complace darte nuevamente la bienvenida a nuestra empresa!					
Deseamos conocer tu opinión sobre el proceso de Reclutamiento y Selección en el cual participaste, con la finalidad de identificar nuestras áreas de oportunidad y mejorar nuestro servicio.					
Nombre del Reclutador: _____					
INSTRUCCIONES: Coloca la calificación en el recuadro que mejor refleje tu opinión con base en la siguiente escala:					
<b>POR FAVOR CALIFICA CON NÚMERO , NO UTILICES SÍMBOLOS</b>					
Ejemplo Correcto: <b>3.5 ó 4.2</b>					
Ejemplo Incorrecto:  					
	Excepcional 4.5 a 5	Excede expectativas 3.8 a 4.4	Cumple expectativas 3 a 3.7	Debajo de expectativas 2 a 2.9	No cumple 1 a 1.9
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>					
1.- La atención que recibiste por parte del área de Reclutamiento y selección fue:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.- La comunicación que tuve con el reclutador fue:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.- Desde la primera entrevista aclararon todas mis dudas respecto al puesto, la compañía y el proceso de selección.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4.- Recibi un seguimiento oportuno durante el proceso (entrevistas, exámenes,	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5.- Como evaluás el tiempo del proceso de reclutamiento y selección.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>ENTREVISTA FINAL</b>					
1.- La atención que recibiste por parte del entrevistador final fue:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.- El tiempo de espera y el asignado para la entrevista final fue:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A) De acuerdo a tu experiencia en el proceso, ¿Qué áreas a mejorar percibes? ¿Qué recomendaciones nos di:					
B) Durante tu proceso, ¿Se respetaron los horarios establecidos?					
C) En caso de que hayas realizado un proceso de Reclutamiento y Selección en otra empresa, ¿Qué nos sugieres implementar para mejorar nuestro servicio con los candidatos?					
D) Recomendarías a alguien laborar en esta empresa. Si / no y por qué?					
Comentarios adicionales:					
¡Gracias!					





## Anexo 5. Documentación del proceso

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

**Propósito(s) del Procedimiento**

Estandarizar el proceso de Reclutamiento y Selección para la cobertura de Trainees de operaciones con la finalidad de atraer el talento externo en cantidad y calidad para soportar el crecimiento de la empresa entre 2009 y 2014.

**Alcance**

Gerencia de RyS Trainees  
 Gerencia de Recursos Humanos Operaciones  
 Subgerencia de Control Administrativo  
 Especialista de Reclutamiento y Selección Trainees  
 Subgerencia de Reclutamiento y Selección Trainees  
 Jefatura Reclutamiento y Selección Trainees  
 Auxiliar de Recursos Humanos Soporte Administrativo  
 Jefatura de Recursos Humanos Soporte Administrativo  
 Subdirección de Operaciones

**Actividades a seguir (por Etapas)**

Nº	Responsable	Descripción de la Actividad	Duración	Dependencia
<b>Planeación</b>				
A1	Área solicitante	Solicita cobertura de vacantes a la Gerencia de RyS Trainees vía correo electrónico formato FO-0094 (Manpower) enviándolo de acuerdo al calendario establecido.	10 min.	

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
1 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo	

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A2	Gerencia de RyS Trainees	Recibe formatos FO-0094 (Manpower).	10 min.	A1
A3		Envía formato FO-0094 al Especialista de RyS Trainees para realizar la planeación mensual.	5 min.	A2
A4	Especialista de RyS Trainees	Analiza, valúa y planea el número de vacantes y plazas a cubrir por operadora de acuerdo a fechas de ingreso, total de vacantes, características de cada plaza y número de reclutadores. Pasa a la actividad A7.	2 días	A3
A5		Realiza la planeación mensual alimentando el formato FO-0096 (Planeación mensual) con la información obtenida y solicita autorización.	30 min.	A4
A6	Gerencia de RyS Trainees	Verifica asignaciones.	2 horas	A5
A7		En caso de no ser correctas solicita modificación. Pasa a la actividad (A4).	30 min.	A6
A8		Si es correcta aprueba y autoriza el formato FO-0096.	5 min.	A6
A9		Informa el número de vacantes al cliente vía correo electrónico de plazas autorizadas.	5 min.	A8
A10	Especialista de RyS Trainees	Recibe y salvaguarda la planeación autorizada de manera electrónica por un periodo de un año.	5 min.	A8
<b>Tiempo Planeación</b>			<b>2.44 días</b>	

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
2 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE TRAINEES DE OPERACIONES**

Vicepresidencia: Recursos Humanos

Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees

Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees

Publicación de vacantes				
A11	Especialista de RyS Trainees	Envía formato FO-0096 a la Subgerencia de Control Administrativo para la publicación de vacantes y al Responsable de RyS Trainees para el inicio del proceso.	5 min.	A10
A12	Responsable de RyS Trainees	Recibe formato FO-0096	5 min.	A11
A13	Subgerencia de Control Administrativo	Recibe formato FO-0096	5 min.	A11
A14	Subgerencia de Control Administrativo	Publica vacantes en fuentes establecidas de cada plaza. Fuentes (OCC Mundial, Bumeran, Universidades, Servicio Nacional de Empleo (SNE), Servicio Estatal de Empleo (SEE).	1hora	A13
A15	Responsable RyS Trainees	Verifica la publicación de sus vacantes en las fuentes establecidas.	30 min.	A12.A14
A16		Reporta al Especialista de RyS Trainees en caso de que sus vacantes no estén publicadas.	5 min.	A15
A17	Especialista de RyS Trainees	Aclara y da seguimiento a la publicación de vacantes faltantes con la Subgerencia de Control Administrativo. Pasa a la actividad A14.	30 min.	A16
A18		Publica vacantes en fuentes específicas de acuerdo al puesto a reclutar.	90 min.	A15
A19	Responsable RyS Trainees	Revisa en la base de Subdirectores las características del cliente con quien realiza el comité de selección.	15 min.	A18

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
3 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo	

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A20	Responsable RyS Trainees	Solicita instalaciones vía correo electrónico a la Gerencia y Líder de Recursos Humanos Operaciones de la tienda sede para realizar el proceso.	10 min.	A19
<b>Tiempo Publicación de vacantes</b>			<b>0.45 días</b>	
<b>Coordinación</b>				
A21	Responsable de RyS Trainees	Solicita comité de selección por correo electrónico al cliente, requiriendo fecha, lugar y horario en que se llevará a cabo.	10 min.	A12
A22	Cliente	Recibe solicitud de comité vía correo electrónico.	3 min.	A10, A21
A23	Cliente	Envía respuesta vía correo electrónico de acuerdo a su agenda de actividades.	1 día	A22
A24	Responsable de RyS Trainees	Recibe confirmación de comité por parte del Cliente vía correo electrónico.	1 día	A23
A25		Si la fecha no es aceptada revisa calendario y propone nueva fecha Pasa a la actividad A21	15 min.	A24
A26		En caso de ser autorizada la fecha propuesta, solicita al Cliente vía telefónica especificaciones de la vacante llenando las características especiales de la vacante. De existir candidatos propuestos por el cliente internos para Trainees, se realizará el proceso y los resultados se canalizan al área de RHO correspondiente.	15 min.	A24

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
4 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A27		En caso de ser plaza local, inicia proceso de reclutamiento. Pasa a la actividad A40.	15min	A26
A28		Si es plaza foránea revisa ruta de transporte e inicia la planeación del viaje.	10 min.	A26
A29	Responsable de RyS Trainees	Si requiere autorización especial para el viaje por cambios de calendario o situaciones especiales informa a la Gerencia de RyS Trainees. Elabora y envía FO-0063 (Solicitud de anticipo) y FO-0064 (Solicitud de transporte aéreo y hospedaje) al Auxiliar de Recursos Humanos 1 Soporte Administrativo.	30 min.	A28
A30	Gerencia de RyS Trainees	Solicita autorización vía correo electrónico a la Vicepresidencia de Recursos Humanos. Recibe respuesta.	10 min.	A29
A31		Envía autorización de Vicepresidencia vía correo electrónico al Auxiliar de RH 1 Soporte Administrativo.	1 día	A30
A32	Responsable de RyS Trainees	Si no requiere autorización especial requisita FO-0063 (Solicitud de anticipo) y FO-0064 (Solicitud de transporte aéreo y hospedaje) y lo envía por correo electrónico al Auxiliar de Recursos Humanos 1 Soporte Administrativo.	15 min.	A28
A33	Auxiliar de RH 1 Soporte Administrativo	Recibe formatos FO-0063 y FO-0064.	10 min.	A32
A34		Recibe autorización especial de la Vicepresidencia por parte de la Gerencia de RyS Trainees.	10 min.	A31

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
5 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A35	Auxiliar de RH 1 Soporte Administrativo	Tramita formatos FO-0063 y FO-0064. Envía formatos FO-0065 (Aqua de vuelo) y FO-0066 (Aqua de hospedaje).	20 min.	A33 Y A34
A36	Responsable de RyS Trainees	Recibe formatos FO-0065 y FO-0066 vía correo electrónico por parte del Auxiliar de RH 1 Soporte Administrativo.	4 días	A35
A37		Solicita vía correo electrónico al Especialista de RyS Trainees papelería necesaria para el proceso.	5 min.	A36
A38	Especialista de RyS Trainees	Recibe petición y entrega al Responsable de RyS Trainees la papelería solicitada.	30 min.	A37
A39	Responsable de RyS Trainees	Recibe papelería solicitada.	5 min.	A38
<b>Tiempo Coordinación</b>			<b>6.26 días</b>	
<b>Reclutamiento y Selección Local</b>				
A40	Responsable de RyS Trainees	Analiza y selecciona currícula de candidatos postulados.	5 horas	A14, A18, A27
A41		En caso de no ser viable, elimina el curriculum de la fuente postulada.	3 min.	A40
A42	Responsable de RyS Trainees	En caso de que el candidato sea viable, realiza entrevista inicial, mencionando las características, funciones y responsabilidades del puesto, con la finalidad de corroborar el interés en continuar el proceso de reclutamiento. Custodia documento.	40 min.	A40

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
6 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A43	Responsable de RyS Trainees	Si el candidato no es viable agradece su interés por pertenecer a la empresa.	5 min.	A42
A44		Si el candidato es viable analiza la información	15 min.	A42
A45		En caso de que el candidato sea reingreso le informa que se dará seguimiento a su estatus	3 min.	A44
A46		Verifica estatus del candidato en el sistema People Soft 8	10 min.	A45
A47		Si el candidato no es recontractable verifica motivo de salida. En caso de que la baja sea registrada con alguna de las siguientes claves, no se solicita referencias y se finaliza el proceso del candidato AGI,D,F,G,I,K,O,R,U	3 min.	A46
A48		Si no se puede solicitar su reingreso, se envía FO-O101 (Carta de agradecimiento)	5 min.	A47
A49		Si el candidato es recontractable y se puede solicitar el reingreso, solicita referencias del último jefe.	1 día	A46,A47
A50		Si la referencia no es favorable envía formato FO-0101	5 min.	A49
A51		Si el candidato no es reingreso ó es reingreso con referencia favorable, cita al candidato para continuar el proceso.	10 min.	A44,A49
A52		Registra al candidato en exavykom (registro de citas).	15 min.	A51
A53	Auxiliar de RH 2 Soporte Administrativo	Aplica pruebas psicométricas en el sistema y entrega al candidato formato FO-0097 (Solicitud de empleo) para el llenado correspondiente.	4 hrs.	A52

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
7 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A54	Auxiliar de RH 2 Soporte Administrativo	Entrega al Responsable de RyS Trainees el formato FO-0097 y FO-0099 (Perfil de comportamientos de éxito).	1 día	A53
A55	Responsable de RyS Trainees	Recibe formatos FO-0097 y FO-0099.	5 min.	A54
A56		Califica y valúa el formato FO-0100 (Criterios de selección del cuestionario médico).	10 min.	A55
A57	Responsable de RyS Trainees	Si la calificación es mayor a 65 puntos envía el formato FO-0101 via correo electrónico.	5 min.	A56
A58		Si la calificación no es mayor a 65 puntos revisa perfil psicométrico del candidato para identificar la integración del examen Cleaver.	5 min.	A56
A59		Si tiene Cleaver plano cita al candidato y le aplica nuevamente. Entrega examen al Auxiliar de RH 2 Soporte Administrativo	1 día	A58
A60	Auxiliar de RH 2 Soporte Administrativo	Recibe, califica y entrega nuevo reporte al Responsable de RyS Trainees.	10 min.	A59
A61	Responsable de RyS Trainees	Revisa el perfil psicométrico de la segunda aplicación	3 min.	A60
A62		Si tiene Cleaver plano envía por correo electrónico formato FO-0101	5 min.	A61
A63		Si no tiene Claver plano revisa formato FO-0099 (Perfil de comportamientos de éxito).	3 min.	A58, A61
A64		Si el rendimiento integral no es adecuado envía formato FO-0101 via correo electrónico.	5 min.	A63

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
8 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo	



## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A65	Responsable de RyS Trainees	Si el rendimiento integral es adecuado, cita al candidato a entrevista profunda y le solicita documentación de acuerdo al Check list (Anexo 2)	15 min.	A63
A66		Realiza entrevista profunda con el formato FO-0098 (Entrevista por comportamientos de éxito) calificando cada rubro con el fin de corroborar áreas de oportunidad y fortalezas. Recibe documentación del candidato cotejando original vs copias.	2 horas	A65
A67		Si el candidato no es viable envía el formato FO-0101 por correo electrónico.	5 min.	A66
A68		Si el candidato es viable, verifica en People Soft la posible existencia en el sistema.	1 hora	A66
A69		Si existe registro del candidato en el sistema, se envía el formato FO-0101 por correo electrónico.	5 min.	A68
A70		Si el candidato no tiene registro en el sistema analiza el proceso global del candidato.	1 hora	A68
A71		Selecciona candidatos para presentar a comité de selección.	20 min.	A70
A72		Si el candidato no es seleccionado a comité envía el formato FO-0101.	5 min.	A71
A73		Si el candidato es seleccionado cita a comité vía telefónica.	15 min.	A71
A74		Elabora y envía agenda de comité al cliente marcando copia a las áreas involucradas.	20 min.	A73
A75	Cliente	Recibe agenda de comité.	5 min.	A74

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
9 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo	

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A76	Cliente	Recibe expedientes de candidatos y realiza las entrevistas en comité. El Responsable de RyS Trainees entrega expedientes al cliente antes del comité.	1 hora	A75
A77		Valúa e intercambia puntos de vista para la toma de decisión con el Responsable de RyS Trainees y/o integrantes del comité.	10 min.	A76
A78		Realiza la toma de decisión y selecciona candidatos a contratar.	10 min.	A77
A79	Responsable de RyS Trainees	Si el candidato no es aceptado en comité, Informa vía telefónica al candidato el resultado del comité y envía por correo electrónico formato FO-0101	10 min.	A78
A80	Cliente	Si el candidato es aceptado, aprueba, autoriza y firma formatos FO-0097 y FO-0098.	5 min.	A78
A81	Responsable de RyS Trainees	Verifica firmas de autorización en el formato FO-0097 y FO-0098.	5 min.	A80
A82		Informa el resultado del comité a la Gerencia de RyS Trainees.	5 min.	A81
A83	Gerencia de RyS Trainees	Recibe y verifica resultado del proceso.	10 min.	A82, A88
A84		Si no se cubrió la vacante, considera para la reprogramación. Pasa a la actividad A3.	20 min.	A83
A85		Si se cubrió la vacante espera la entrega de expedientes	3 min.	A83
A86	Responsable de RyS Trainees	Informa al candidato la decisión del comité y realiza propuesta salarial reforzando las prestaciones que proporciona la empresa.	15 min.	A81

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
10 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A87	Responsable de RyS Trainees	Si el candidato no acepta la propuesta salarial, agradece vía telefónica su participación en el proceso.	15 min.	A86
A88		En caso de considerar al candidato con potencial se solicita al cliente una nueva propuesta salarial. Informa la no aceptación por parte del candidato a la Gerencia de RyS Trainees.	5 min.	A87
A89		Si el candidato acepta la propuesta salarial, recaba documentos faltantes del expediente. Pasa a la actividad A 122.	1 día	A86
<b>Tiempo Reclutamiento y Selección Local</b>			<b>6.28 días</b>	
<b>Reclutamiento y Selección Foráneo</b>				
A90	Responsable de RyS Trainees	Analiza y selecciona currícula de candidatos postulados..	5 hrs.	A14,A18,A28
A91		En caso de no ser viable, elimina el curriculum de la fuente postulada	5 min.	A90
A92		En caso de que el candidato sea viable, realiza entrevista inicial (telefónica o personal), mencionando las características, funciones y responsabilidades del puesto, con la finalidad de corroborar el interés en continuar el proceso de reclutamiento. Custodia documento.	1 hora	A90
A93		Si el candidato no es viable agradece su interés por pertenecer a la empresa.	10 min.	A92

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
11 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A94	Responsable de RyS Trainees	Si el candidato es viable analiza la información	15 min.	A92
A95		En caso de que el candidato sea reingreso le informa que se dará seguimiento a su estatus	3 min.	A94
A96		Verifica estatus del candidato en el sistema People Soft 8	10 min.	A95
A97		Si el candidato no es recontractable verifica motivo de salida. En caso de que la baja sea registrada con alguna de las siguientes claves, no se solicita referencias y se finaliza el proceso del candidato AGI,D,F,G,I,K,O,R,U	3 min.	A96
A98		Si no se puede solicitar su reingreso, se envía FO-0101 (Carta de agradecimiento)	5 min.	A97
A99		Si el candidato es recontractable y se puede solicitar el reingreso, solicita referencias del último jefe	1 día	A96,A97
A100		Si la referencia no es favorable envía formato FO-0101	5 min.	A99
A101		Si el candidato no es reingreso ó es reingreso con referencia favorable cita al candidato para continuar el proceso.	10 min.	A20,A94,A99
A102		Entrega el formato FO-0097 al candidato indicando la forma de llenado.	20 min.	A39,A101
A103		Aplica pruebas psicométricas	4 horas.	A102
A104		Entrega al candidato lista de documentación de acuerdo al Check list (Anexo 2).	5 min.	A103

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
12 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo	

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>
Vicepresidencia: Recursos Humanos
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees

A105	Responsable de RyS Trainees	Califica y valúa el formato FO-0100	5 min.	A104
A106		Si la calificación es mayor a 65 punto, envía el formato FO-0101 por correo electrónico	5min.	A105
A107		Si la calificación no es mayor a 65 puntos, captura pruebas psicométricas en sistema Vykom e imprime reporte.	30 min.	A105
A108		Si tiene Cleaver plano por primera vez, cita y aplica nuevamente Cleaver al candidato.	1 día	A107
A109		Califica y revisale perfil del candidato	15 min.	A108
A110		Si el candidato tiene Cleaver plano por segunda ocasión envía el formato FO-0101 via correo electrónico.	5 min.	A109
A111		Si el candidato no tiene Cleaver plano revisa en el formato FO-0099 Perfil de comportamientos de éxito	5 min.	A107,109
A112		Si el Rendimiento Integral no es adecuado, envía el formato FO-0101.	5 min.	A111
A113		Si el Rendimiento Integral es adecuado, cita al candidato a entrevista profunda.	15 min.	A111
A114		Realiza entrevista profunda con el formato FO-0098, califica cada rubro con el fin de corroborar áreas de oportunidad y fortalezas. Recibe documentación del candidato cotejando original vs copias.	2 horas	A113
A115		Si el candidato no es viable envía el formato FO-0101 por correo electrónico.	5 min.	A114

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
13 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE TRAINEES DE OPERACIONES**

Vicepresidencia: Recursos Humanos

Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees

Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees

A116	Responsable de RyS Trainees	Si el candidato es viable, verifica en People Soft 8 posible existencia en el sistema.	1 hora	A114
A117		Si existe registro del candidato en el sistema, se envía el formato FO-0101 por correo electrónico.	5 min.	A116
A118		Si el candidato no tiene registro en el sistema, analiza el proceso global.	1 hora	A116
A119		Selecciona candidatos para presentar a comité.	20 min.	A118
A120		Si el candidato no es seleccionado a comité envía el formato FO-0101 por correo electrónico.	5min.	A119
A121		Si el candidato es seleccionado lo cita a comité vía telefónica. Pasa a la actividad A74	10 min.	A119
<b>Tiempo Reclutamiento y Selección Foráneo</b>			<b>6.44 días</b>	
<b>Contratación</b>				
A122	Responsable de RyS Trainees	Revisa e integra el expediente completo de acuerdo al Check list (Anexo 2) y fotocopia documentos establecidos. Entrega al Especialista de RyS Trainees, expediente original.	1 hora.	A89
A123	Especialista de RyS Trainees	Recibe expediente original completo para su revisión.	5 min.	A122
A124		Revisa expedientes y en caso de ser necesario recaba firmas de autorización especial.	1día.	A123

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
14 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A125	Especialista de RyS Trainees	Si el expediente no esta completo lo regresa y solicita completar la información.	30 min.	A124
A126	Responsable de RyS Trainees	Recibe expediente para completar la información. Pasa a la actividad A122	30 min.	A125
A127	Especialista de RyS Trainees	Si el expediente está completo, aprueba, firma y solicita autorización a la Gerencia de RyS Trainees.	10 min.	A124
A128	Gerencia de RyS Trainees	Recibe, autoriza y firma los expedientes completos. Entrega expedientes a la Jefatura de RH para su captura y alta en sistema.	5 min.	A85, A127
A129	Jefatura de RH Soporte Administrativo	Captura y da de alta en el sistema People Soft 8.	30 min.	A128
A130		Emite documentos para contratación así como el FO-0103 (Encuesta de servicio Nuevo asociado) y realiza con los candidatos la firma correspondiente	35 min.	A129
A131		En plazas foráneas envía la documentación al área de apoyo. Notifica al responsable la captura. Entrega el formato FO-0103 evaluadas por los candidatos contratados a Jefatura de RH Soporte Administrativo.	5 min.	A130
A132	Responsable de RyS Trainees	Informa vía telefónica a los candidatos la fecha, hora y sede en donde deberá presentarse para firmar su contrato así como el inicio de su entrenamiento. Elabora comunicado de ingresos y envía a la Gerencia de RyS Trainees.	30 min.	A130

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura
15 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A133	Gerencia de RyS Trainees	Recibe notificación, y envía comunicado de ingreso a las áreas correspondientes.	15 min.	A132
A134		Solicita al Responsable de RyS Trainees verificar la firma de contrato en las plazas asignadas y la captura del número de asociado en el sistema Vykorn y en la fotocopia del expediente.	10 min.	A133
A135	Responsable de RyS Trainees	Verifica vía telefónica con el Líder de Recursos Humanos y/o CDA responsable que los candidatos hayan firmado su contrato y captura el número de asociado en el sistema Vykorn.	10 min.	A134
A136		Si el candidato firmó contrato, entrega fotocopia del expediente con el número de asociado al Especialista de RyS Trainees.	1 día	A135
A137		Si el candidato no firmó contrato, informa a la Gerencia de RyS Trainees.	5 min.	A135
A138	Gerencia de RyS Trainees	Recibe información y solicita a la Jefatura de RH Soporte Administrativo por correo electrónico, elaborar movimiento de personal con el formato FO-0163 (Movimientos de cambio y bajas). Pasa a la actividad A3.	5 min.	A137
A139	Jefatura de RH Soporte Administrativo	Elabora el formato FO-0163 y solicita la firma de autorización a la Gerencia de RyS Trainees.	20 min.	A138
A140	Gerencia de RyS Trainees	Autoriza y firma el formato FO-0163.	5 min.	A139
A141	Jefatura de RH Soporte Administrativo	Captura el formato FO-0163 en sistema People Soft 8.	10 min.	A140

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
16 de 26	22/Abril, 2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo



## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A142	Jefatura de RH Soporte Administrativo	Entrega expedientes originales a las áreas correspondientes de acuerdo al procedimiento de contratación del área Soporte Administrativo para salvaguardar.	5 días	A141
A143	Especialista de RyS Trainees	Almacena fotocopia de expedientes por un periodo de 1 año.	1 día	A136
<b>Tiempo de Contratación</b>			<b>6.53 días</b>	
<b>Evaluación del servicio y cierre del proceso</b>				
A144	Gerencia de RyS Trainees	Envía al Cliente vía correo electrónico el formato FO-0104 (Encuesta de servicio Cliente).	20 min.	A133
A145	Cliente	Evalúa el servicio y envía por correo electrónico el formato FO-0104 a la Gerencia de RyS Trainees.	2 días	A144
A146	Gerencia de RyS Trainees	Recibe de la Jefatura de RH Soporte Administrativo el formato FO-0104.	10 min.	A145
A147		Entrega formato FO-0104 a la Jefatura de Soporte Administrativo para su captura.	5 min.	A146
A148	Jefatura de Soporte Administrativo	Recibe formatos FO-0103 y FO-0104 captura y envía resultados a la Gerencia de RyS Trainees.	1 hora.	A131,A147
A149	Gerencia de RyS Trainees	Analiza resultados.	30 min.	A148
A150		Retroalimenta al Responsable de RyS Trainees sobre el resultado de las encuestas de servicio.	1 hora.	A149

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
17 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE TRAINEES DE OPERACIONES**

Vicepresidencia: Recursos Humanos

Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees

Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees

A151	Gerencia de RyS Trainees	Solicita al Especialista de RyS Trainees realizar la captura de base de datos.	5 min.	A150
A152	Especialista de RyS Trainees	Realiza la captura de base de datos	4 horas	A143, A151
A153		Confirma captura de la base de datos a la Gerencia de RyS Trainees.	5 min.	A152
A154		Actualiza la planeación y solicita a la Subgerencia de Control Administrativo por correo electrónico dar de baja las vacantes postuladas en todas las fuentes de reclutamiento.	1 hora	A153
A155	Subgerencia de Control Administrativo	Realiza la baja de vacantes.	30 min.	A154
A156	Especialista de RyS Trainees	Confirma la baja de vacantes postuladas.	30 min.	A155
A157	Gerencia de RyS Trainees	Elabora reporte de cobertura con el formato FO-0107 (Reporte de cobertura) y lo envía al Cliente y a la Gerencia de RHO del formato correspondiente.	2 horas	A153
A158		Solicita vía correo electrónico a la Jefatura de Soporte Administrativo la elaboración de indicadores	5 min.	A157
A159	Jefatura de Soporte Administrativo	Genera indicadores y envía a la Gerencia de RyS Trainees reporte por correo electrónico.	1 hora	A158
A160	Gerencia de RyS Trainees	Recibe Información y reporta a la subdirección resultados.	1 hora	A159

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura
18 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

A161	Responsable de RYS Trainees	Realiza la baja de las vacantes postuladas en fuentes específicas.	30 min.	A136
A162		Elabora el formato FO-0091(Reporte de gastos de viaje).	1 día	A161
A163		Entrega currícula viable al auxiliar administrativo para su captura y da seguimiento.	5 min.	A162
<b>Total Evaluación del servicio y cierre del proceso</b>			<b>3.42 días</b>	
<b>Total del Procedimiento</b>			<b>17.31 días</b>	

**Responsables de vigilar el cumplimiento**

Gerencias y Subdirección de Reclutamiento, Selección y RH Aperturas.

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
19 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE TRAINEES DE OPERACIONES**

Vicepresidencia: Recursos Humanos

Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees

Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees

**Formatos autorizados (en caso de existir)**

No.	Versión	Nombre del Formato	Resguardo de Registros (custodia del formato una vez que se utilice)		
			Responsable	Lugar	Tiempo mínimo
FO-0063	V1	Formato Solicitud de anticipo	Auxiliar de RH 1 Soporte Administrativo	<u>Formatos Digitales</u> PC	1 mes
FO-0064	V1	Formato Solicitud de transporte aéreo y hospedaje		<u>Formatos Digitales</u> PC	1 mes
FO-0065	V1	Formato Aqua de vuelo	Responsable de RyS Trainees	<u>Formatos Digitales:</u> PC	3 meses
FO-0066	V1	Formato Aqua de hospedaje		<u>Formatos Digitales:</u> PC	3 meses
FO-0091	V1	Formato de Reporte de gastos de viaje	Auxiliar de RH 1 Soporte Administrativo	<u>Formatos Impresos</u> Archivero	1 año
FO-0094	V1	Formato Manpower	Gerencia de RyS Trainees	<u>Formatos Digitales</u> PC	1 año
FO-0096	V1	Formato Planeación mensual	Especialista de RyS Trainees	<u>Formatos Digitales</u> PC	1 año

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
20 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo	

## Anexo 5. (continuación)

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE TRAINEES DE OPERACIONES**

Vicepresidencia: Recursos Humanos

Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees

Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees

No.	Versión	Nombre del Formato	Resguardo de Registros (custodia del formato una vez que se utilice)		
			Responsable	Lugar	Tiempo mínimo
FO-0097	V1	Formato Solicitud de empleo	Jefatura de RH Soporte Administrativo	<u>Formatos Impresos</u> Archivero	5 días Después lo entrega a las áreas responsables
FO-0098	V1	Formato Entrevista por comportamientos de éxito		<u>Formatos Impresos</u> Archivero	5 días Después lo entrega a las áreas responsables
FO-0099	V1	Formato Perfil de comportamientos de éxito	Responsable de RyS Trainees	<u>Formatos Digitales</u> Evento Vykom de cada usuario	Depende de la actualización en sistema Vykom
FO-0100	V1	Formato Criterios de selección del cuestionario médico		<u>Formatos Impresos</u> Carpeta de cada Responsable	Permanente
FO-0101	V1	Formato Carta de agradecimiento		<u>Formatos Digitales</u> PC de cada Responsable	3 meses
FO-0103	V1	Formato Encuesta de servicio Nuevo asociado	Jefatura de Soporte Administrativo	<u>Formatos Digitales</u> PC	1 año

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
21 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo	

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>
Vicepresidencia: Recursos Humanos
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees

No.	Versión	Nombre del Formato	Resguardo de Registros (custodia del formato una vez que se utilice)		
			Responsable	Lugar	Tiempo mínimo
FO-0104	V1	Formato Encuesta de servicio Cliente	Jefatura de Soporte Administrativo	<u>Formatos Digitales</u> Impresos y/o digitales	1 año
FO-0107	V1	Formato Reporte de cobertura	Gerencia de RyS Trainees	<u>Formatos Digitales</u> PC	1 año
FO-0163	V1	Formato Movimientos de cambio y bajas	Jefatura de RH Soporte Administrativo	<u>Formatos Digitales</u> Impreso	Conforme a política

## Anexo(s)

No.	Nombre
01	Diagrama de flujo del Procedimiento
02	Check list

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
22 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo	

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>
Vicepresidencia: Recursos Humanos
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees

**Vocabulario**

Área solicitante: Área que realiza la petición de cobertura de vacantes (Recursos Humanos Operaciones)

Manpower.- Formato de requisición de vacantes para los puestos de Trainees de operaciones

OCC Mundial: Bolsa de trabajo

Cliente: Distrital y/o Subdirección de Operaciones

**Bitácora de cambios**

Nº Versión	Sección	Tipo de cambio Marca con una "X"			Descripción del Cambio	Riesgo mitigado Marca con una "X"			Fecha de Cambio
		C	P	O		Si	No	NA	
1		X			Proceso no documentado	X			18/12/09

(C) Correctivo (P) Preventivo (O) Otros

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
23 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de		<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo

## Anexo 5. (continuación)

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE TRAINEES DE OPERACIONES**

Vicepresidencia: Recursos Humanos

Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees

Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees

**Auto Evaluación de Control Interno y Riesgos**

ACI's Actividad de Control Interno ¿Quién? / ¿Existe?	Transacción o Actividad Clave (o de Riesgo) a Evaluar		
	ACr-1 Planeación	ACr-2 Reclutamiento y Selección	ACr-3 Contratación
Realiza	Especialista de R y S Trainees (A5)	Responsable de RyS Trainees (A40, A90)	Jefatura de RH Soporte Administrativo (A129)
Aprueba	Gerencia de R y S (A8)	Cliente (A80)	Cliente (A80)
Autoriza	Gerencia de R y S (A8)	Cliente (A80)	Gerencia de RyS Trainees (A128)
Formato Autorizado	F0-0096 (A5)	F0-0097 (A53,A102) F0-0098(A80)	FO-0097 (A128)
Soporte Documental	F0-0094 F0-0095 (A1)	Anexo 3	Expediente del candidato (A128)
Registro Contable	N/A	N/A	N/A
Registro No contable	F0-0096 (A5)	Expediente del candidato (A122)	People soft 8 (A129)
Valúa	Especialista de R y S Trainees (A4)	Cliente (A77)	N/A
Verifica	Gerencia de R y S (A6)	Gerencia R y S (A83)	Responsable de RyS Trainees (A135)
Salvaguarda	Especialista de R y S Trainees (A10)	Jefatura de RH Soporte Administrativo (A142)	Jefatura de RH Soporte Administrativo (A129)

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura
24 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo



## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>
Vicepresidencia: Recursos Humanos
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees

ACI's Actividad de Control Interno ¿Quién? / ¿Existe?	Transacción o Actividad Clave (o de Riesgo) a Evaluar		
	ACr-1 Planeación	ACr-2 Reclutamiento y Selección	ACr-3 Contratación
Segregación Adecuada de Funciones	Si	Si	Si
Nivel de Sistematización	Nulo	Nulo	Alto
Filtros / Validaciones en captura	N/A	N/A	N/A
Evaluación del Director.	4	4	4

**Evaluación del Director**

En global el ambiente de control interno lo evaluó como (marcar con una "x"):

5 Muy bueno ( ) 4 Bueno (x) 3 Regular ( ) 2 Deficiente ( ) 1 Sin control ( )

**Certificaciones / Reconocimientos**

Indica si este documento esta relacionado con alguna certificación o reconocimiento

Equidad de Género	x
ESR (Empresa Socialmente Responsable)	x
Cumplimiento Ambiental	
Otros	

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
25 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo	

## Anexo 5. (continuación)

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TRAINEES DE OPERACIONES</b>	
Vicepresidencia: Recursos Humanos	
Área Emisora: Reclutamiento y Selección Trainees	
Proceso al que pertenece: Reclutamiento y Selección Trainees	

**Firmas de autorización**

Dueño del Proceso	Revisó	Autorizó
Nombre Gerencia de Reclutamiento y Selección Trainees	Nombre Subdirección de Reclutamiento, Selección y RH Aperturas	Nombre Vicepresidencia de Recursos Humanos

**Firmas de Visto Bueno Otras áreas (Áreas relacionadas con el procedimiento)**

Nombre Subdirectora de Recursos Humanos Operaciones	Nombre Gerencia de Recursos Humanos Aperturas	Nombre Subgerencia de Soporte Administrativo
---	---	--

Pág.	Fecha de emisión	Versión	Nomenclatura	
26 de 26	22/Abril/2009	1	Proporcionada por Control Interno	
<b>Confidencial</b> Para uso exclusivo de	<b>Próxima Revisión:</b> Cada año	<b>Asociado Certificado:</b> María Elena Cervantes Romero	<b>Sustituye:</b> Nuevo	