

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo
secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de
noviembre de 1976.

Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática

ESPECIALIDAD EN MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO



TITULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**REDISEÑO DE PROCESOS EN LA OFICINA DE PERSONAL ANTE LA IMPLANTACIÓN DE UN
ERP DE RECURSOS HUMANOS**

Tesis para obtener el diploma de

ESPECIALISTA EN MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO

Presentan: Gerardo Zermeño Zuazo

Asesor: Mtro. Ricardo Salas Mejía

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. septiembre de 2017

DEDICATORIA

Al personal donde se realizó la investigación y particularmente al Mtro. José Alberto Santillán Director de la Oficina de Personal del ITESO, al Mtro. José de Jesús Soto Romero Director de Administración y Finanzas del ITESO, quienes apoyaron el logro de este objetivo personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia y particularmente a mis papás que me acompañan desde el cielo y a mi esposa, por haberme apoyado en todo el proceso formativo de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio, que hoy concluyo con la obtención de grado.

ÍNDICE GENERAL.....	4
Introducción	9
Antecedentes y contexto.....	11
Respecto al ITESO	11
Respecto a la Oficina de Personal	12
Planteamiento del problema.....	14
Objetivo	18
Justificación	18
Alcance.....	21
En cuanto al <i>ERP</i>	22
Respecto al proyecto de rediseño de procesos.....	22
Capítulo I. Marco Teórico	24
1.1 Descripción del área en la que está inmerso el proyecto	24
1.2 Referentes teóricos	31
1.3 <i>ERP</i>	31
1.4 Proceso	34
1.5 Procesos de negocio.....	38
1.6 Reingeniería de procesos	39
1.7 Áreas de conocimiento en <i>BPM</i>	41
1.8 Modelado de procesos	42
1.9 Análisis de procesos.....	44
1.10 Diseño de procesos.....	46

1.11 Rediseño de procesos.....	49
1.12 <i>BPM</i>	52
1.13 Ciclo de vida del proceso	55
1.14 Administración por procesos.....	57
1.15 Administración de procesos	59
1.16 Implementación.....	60
Capitulo II. Metodología	63
2.1 Tiempos aproximados	67
2.2 Inversión en el proyecto	70
2.3 Plan de trabajo.....	70
Capitulo III. Análisis.....	72
3.1 Planeación estratégica.....	73
3.1.1 Misión y visión	74
3.1.1.1 Misión	74
3.1.1.2 Visión	75
3.1.2 Objetivos estratégicos	75
3.1.3 Análisis FODA.....	75
3.1.4 Matriz de funciones y responsabilidades	79
3.1.5 Plan de entrevistas	82
3.1.6 Entrevistas	83
3.1.6.1 Entrevista inicial	83
3.1.6.2 Entrevistas detalladas.....	84

3.1.7 Análisis tecnológico	87
3.1.8 Tecnología de producto.....	87
3.1.9 Análisis de mercados	88
3.1.10 Análisis de clientes	89
3.1.11 Unidades estratégicas de negocio.....	89
3.1.12 Tecnología de proceso.....	90
3.1.13 Tecnología de equipo	92
3.1.14 Tecnología de operación	92
3.2 Configuración de valor.....	95
3.2.1 Cadena de valor	96
3.2.2 Red de valor	97
3.2.3 Taller de valor	98
3.2.4 Modelo de negocio <i>CANVAS</i>	100
3.3 <i>SIPOC</i> 's	102
3.3.1 Hallazgos en <i>SIPOC</i> 's.....	105
3.4 La voz del cliente (<i>VOC y Critical to Quality</i>)	106
3.5 Vista horizontal.....	115
3.6 Diagrama de distribución de documentos	118
3.7 Conclusiones del análisis	120
3.8 Estrategias de mejora	124
Capítulo IV. Diseño	126
4.1 Factores críticos de éxito	126

4.2 Arquitectura de procesos	128
4.3 Modelado de procesos	131
4.4 Documentación de los procedimientos.....	145
4.5 Indicadores de desempeño o <i>Kpi's</i>	148
Capítulo V. Implementación	153
5.1 Plan de pruebas (validación, verificación y ajustes).....	154
5.2 Plan de capacitación	154
5.3 Gestión del cambio	158
5.4 Plan de comunicación.....	159
5.5 Monitoreo y control	159
5.6 Calendario de implementación	162
5.7 Plan de contingencia.....	164
5.8 Liberación de procesos	165
5.9 Propuesta de modificación de estructura organizacional, roles y funciones .	166
5.10. Conclusiones de la fase de implementación	168
Conclusiones	170
6.1 Reflexiones finales en cuanto al ITESO.....	171
6.2 Reflexiones finales sobre el proceso de implementación de <i>BPM</i>	171
6.3 Aprendizajes obtenidos	172
6.4 Cumplimiento del objetivo y planteamiento del problema	173
6.4.1 Conexión del planteamiento del problema con las conclusiones obtenidas.....	
.....	173

Referencias	177
7.1 Bibliografía.....	177
Anexos	179

Introducción.

Este trabajo sobre mejora de procesos de negocio o *BPM* por sus siglas en inglés, al realizarse en un Instituto de Educación Superior en Guadalajara, denominado ITESO o Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, dentro de la Oficina de Personal, tiene características muy particulares, ya que se diferencia de otros tipos de organización porque al tratarse de una universidad tiene entre sus funciones sustantivas: la docencia, investigación y difusión de la cultura. En este tipo de organizaciones su quehacer dista mucho de lo que se realiza en otros giros empresariales, como el comercial o industrial, cuyo fin es la generación de productos o servicios. En las universidades se forman personas.

Las instituciones educativas se caracterizan por tener un tipo de organización particular a diferencia de otras organizaciones o empresas, su diseño organizacional generalmente está basado en un modelo tradicional burocrático y racional-normativo.

De acuerdo a De la Isla (2010).

En las universidades se puede observar que la mayoría de las decisiones se toman por la vía del modelo burocrático. La estructura jerárquica y sus rutinas sistemáticas son los determinantes principales y se utilizan patrones tradicionales con un repertorio limitado. (p. 21).

Dadas estas características que distinguen a las instituciones educativas de otro tipo de organizaciones, este estudio presentará particularidades, por el tipo de organización existente.

Conforme a la *ABPMP* (2013):

La estructura organizacional orientada por funciones representa típicamente un agrupamiento (departamento, división, área), de ejecutores especializados para realizar tareas relacionadas a un determinado recurso, conocimiento o habilidades. (p. 298).

Desde la visión tradicional y jerárquica de la estructura organizacional existen departamentos bien delimitados con líneas de autoridad claras y con personal especializado para su ejecución.

Como alumno de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio del ITESO, durante el período 2016-2017, se presentó a las autoridades la propuesta de proyecto consistente en el rediseño de procesos en la Oficina de Personal ante la implementación de un *ERP* para realizar este estudio de obtención de grado, por lo que después de analizarse la propuesta se consideró pertinente su desarrollo y se tuvo la aprobación. El desarrollo del estudio tiene el objetivo de rediseñar los procesos de la Oficina de Personal para mejorar los indicadores de desempeño del área y la percepción de los usuarios. Se seleccionaron los procesos de 16 responsables de operación dentro de la Oficina. El desarrollo y los resultados del proyecto están contenidos en este trabajo, que se compone de los siguientes capítulos: Capítulo I Marco Teórico, Capítulo II Metodología, Capítulo III Análisis, Capítulo IV Diseño, Capítulo V Implementación y Conclusiones.

En el apartado de: Antecedentes y Contexto se presentan argumentos sobre la importancia y utilidad de realizar este estudio para la Universidad debido a la necesidad de rediseñar los procesos de la Oficina de Personal para hacer frente a los nuevos escenarios competitivos en el mercado educativo.

En el apartado denominado: Planteamiento del problema, se observó que en la operación de la Oficina de Personal se aprecian una serie de situaciones anómalas, lo cual impacta negativamente en la percepción de los usuarios y adicional a esta situación se detectó que para varios de los servicios ofrecidos no existe un proceso documentado.

En el capítulo: Marco teórico, se describió el área en la que está inmerso el proyecto, así como a las metodologías, conceptos, técnicas y herramientas que conforman y aportan a *BPM*, las cuáles resultarán útiles para realizar el análisis y diagnóstico de los procesos de la Oficina de Personal.

En el capítulo de: Metodología, se presenta el procedimiento que se utilizó para realizar el estudio, integrando el modelo propuesto por Peña (2016) en el que se describen los entregables a generar en los proyectos de mejora de procesos mediante *BPM*.

En el capítulo de: Análisis, se aplican las técnicas y los instrumentos enumerados en la metodología así como los hallazgos recabados posteriores a su aplicación y las propuestas de mejora sugeridas, es decir: los datos obtenidos al aplicar en la fase inicial la observación y varios instrumentos y técnicas de *BPM* descritos en el apartado de: Metodología, previo al rediseño de procesos sugerido y se proponen cambios y probables ajustes a la estructura organizacional y modificaciones en las funciones de los puestos involucrados.

En el capítulo de: Diseño, se representa el modelo de negocio de la Oficina de Personal de manera gráfica, así como los procesos modelados de manera detallada incluyendo todas las actividades que comprenden los diferentes procesos de negocio, en un estado *to be*. Adicional a estos entregables se proponen los *KPI's* y factores críticos de éxito.

En el capítulo: Implementación, se propone el plan de implementación de los procesos rediseñados y las actividades a realizar. Para ello se describe en lo que consistirá la verificación y validación de los procesos, la gestión del cambio, la propuesta del plan de capacitación, el monitoreo, la modificación a la estructura organizacional y la puesta en marcha de los procesos.

Finalmente, en el apartado: Conclusiones, se hace una recapitulación general de los principales hallazgos obtenidos a lo largo de este trabajo. También se proponen algunas sugerencias para mejorar la gestión de procesos en particular en la Oficina de Personal y en el ITESO en general y se presentan algunas reflexiones acerca de los aprendizajes obtenidos por este investigador.

Antecedentes y contexto.

Respecto al ITESO.

ITESO AC es una organización creada en 1950 en el estado de Jalisco. La incorporación de estudios ante la SEP tuvo sus primeras trabas porque no se tenía la planta completa de profesores, equipo y biblioteca.

De acuerdo al tamaño de la organización, el ITESO es considerado a través de indicadores económicos como una empresa: mediana, mediana-grande o grande.

Actualmente se cuenta con un aproximado de 13,000 alumnos inscritos en los niveles de: licenciatura, posgrado, diplomados, bachillerato semi-escolarizado; secundaria y primaria abierta para trabajadores.

La plantilla de personal de ITESO suma aproximadamente 1,200 empleados y cuenta con 1,300 profesores de asignatura.

Respecto a la Oficina de Personal.

Tomo como referencia la entrevista realizada a Alberto Santillán, Director de la Oficina de Personal:

La Oficina de Personal asume la administración de recursos humanos que tiene que ver desde el ingreso del personal a la organización, todos los procesos de recursos humanos, con sus procesos transversales: de capacitación, de nómina, de prestaciones, etc., hasta que sale una persona por jubilación, por despido, o por cualquier cosa, hablando genéricamente. Lógicamente estamos en una institución educativa donde es importante desarrollar a las personas, tanto personal como profesionalmente, la Oficina de Personal busca tener una buena incidencia en la contratación de los profesores, cumplir con las obligaciones patronales con la autoridad gubernamental, digamos que todo eso dicho así que implica mucho trabajo. (Entrevista del 13 de septiembre del 2016 en el ITESO).

En un inicio dentro de la Institución los servicios al personal se ofrecían desde la Oficina de Contabilidad y Nómina y estaban reducidos a la generación y administración de la nómina y de las obligaciones patronales. Después de un rediseño organizacional se crea en el ITESO la Dirección de Recursos Humanos y se generan las áreas de remuneraciones, reclutamiento y selección, caja de ahorro, IMSS e INFONAVIT, como soporte tecnológico se contaba con un sistema denominado ADMI, diseñado en clipper. Con esta herramienta se generaba la operación de nómina, la administración de remuneraciones, plantilla de personal, caja y fondo de ahorro. En 1999 después de una decisión directiva y ante el crecimiento de infraestructura de la Universidad y para dar un servicio de calidad al personal se rediseña

nuevamente el área y se le denomina Oficina de Personal, creándose las coordinaciones de: Reclutamiento, Selección y Capacitación, Remuneraciones, Cultura Laboral y Procesos.

Ante la inminente necesidad de actualización tecnológica y de generación de procesos más robustos que dieran soporte a las actividades académicas y administrativas de la universidad, en el 2006 se implementa un proyecto de implantación de un *ERP* de nómina y recursos humanos, que incluía los procesos de nómina, remuneraciones, contratación, expediente único, control de incidencias. El *ERP* implementado fue el ORACLE RH y ORACLE NÓMINA.

Los sistemas de Caja y fondo de ahorro y obligaciones patronales se enlazaron al *ERP*, mediante aplicaciones satélites, que se conectaban al nuevo sistema.

En 2016, la Oficina de Personal llevaba 10 años con la plataforma en ORACLE sin haber sido actualizada, por lo que se corre el riesgo de que el *ERP* actual no sea compatible con ninguna actualización que ofrece ORACLE.

Se observa también que muchos de los procesos que se operan actualmente en la Oficina requieren una actualización y/o rediseño.

La necesidad de actualización de los procesos de la Oficina de Personal repercute en que: ante los cambios a nivel legislación gubernamental, Ley Federal del Trabajo, Ley del IMSS, Ley del Impuesto Sobre la Renta; por una parte y por otra el crecimiento de la Universidad, es necesario realizar cambios en su operación para hacer frente a los nuevos escenarios competitivos en el mercado educativo y que al situarse el ITESO como una universidad de calidad, la cual en sus programas de estudio requiere ser acreditada por organismos como: FIMPES, CACEI, CASECA, entre otras, es necesario elevar los estándares de calidad y servicio, ofrecidos hacia el personal del ITESO.

Con este proyecto de rediseño, se actualizaron los siguientes procesos en la Oficina de Personal: nómina, gestión de seguros, fondo y caja de ahorro, gestión de la capacitación e inducción al personal, elaboración de descripciones de puesto y valuación de puestos, obligaciones patronales, prestaciones y servicios, contratación de personal, reclutamiento

y selección de personal, documentación de procesos, mejora ergonómica a condiciones de trabajo, eventos para empleados, evaluación de encargos del personal, seguridad e higiene. Como evidencia del proyecto se presentarán cinco procesos rediseñados, debido al alcance del mismo, no obstante, el proyecto de implementación incluye a todos los procesos antes referidos.

Será necesario: definir con claridad las métricas e indicadores o *KPI's* con los cuáles se realizarán evaluaciones al desempeño individual y grupal de la Oficina de Personal, adicional a la actualización de los procesos.

Con la implementación del nuevo *ERP*, los procesos rediseñados serán indispensables para que las aplicaciones en sistemas, estén acordes a los criterios que regulan los servicios al personal y sirvan como insumo básico para el diseño de los módulos en la etapa de toma de requerimientos de la implementación.

Todos estos antecedentes y su contexto, facilitan información que sugiere que no obstante la implementación de un *ERP*, los procesos actualizados no resolvieron muchas de las problemáticas que se presentan en la institución. En el siguiente apartado se presentan las principales áreas de mejora detectadas derivadas de la falta de actualización de procesos.

Planteamiento del problema.

En el ITESO, donde se realiza el presente estudio y sin haber intervenido todavía, se aprecian una serie de situaciones anómalas en aspectos como: la falta de actualización de procesos y los errores de operación generados por la falta de procesos estandarizados. Esto impacta negativamente en la percepción de los usuarios que utilizan los servicios, según información recabada en entrevista con el Director de la Oficina de Personal. A continuación, se describen las problemáticas detectadas.

Se aprecia que ante la puesta en marcha de nuevos servicios ofertados al personal y a la comunidad universitaria, no se cuenta con procesos documentados: por ejemplo: sobre el sistema de evaluación del desempeño interno denominado "Encargos", los procesos de prestaciones y servicios, los procesos de nóminas y los procesos de expediente único, esta

situación contribuye a que los usuarios y las autoridades del ITESO generen retrasos en los cierres del proceso, se presenten omisiones, existan dudas en el llenado de los campos de la aplicación, se comentan errores de operación de parte de los evaluados y de los evaluadores y se puedan generar conflictos respecto a las calificaciones asignadas. Algunos ejemplos de esta problemática son: en el 2016 quedaron sin cerrarse el 2% de los procesos de evaluación de encargos, otro ejemplo de esta problemática se presenta cuando no se actualiza el nivel académico en el sistema ORACLE de los profesores de tiempo fijo, hasta que se modifica el salario debido a promoción SUPA, esto genera desactualización en la información a facilitar a organismos acreditadores, problemática originada por la falta de un proceso documentado.

De hecho, se tiene evidencia de que existen para el período 2016 muchos casos en que no se ha cerrado el proceso.

Esta situación repercute negativamente en la percepción de los usuarios y de las autoridades del ITESO hacia la Oficina de Personal y contribuye al deterioro de la imagen de dicha instancia ante la comunidad universitaria.

En cuanto a la administración de la póliza del seguro de accidentes para alumnos, administración de la póliza de seguros de vida, de la flotilla de automóviles del ITESO, al igual que en otros servicios ofertados, carecer de procesos documentados, genera una percepción negativa y de desorganización para la Oficina de Personal, debido a que en muchos casos se presentan excepciones al proceso lo que ha generado costos adicionales, no previstos en la administración de las pólizas.

En este, como en otros servicios de la Oficina de Personal interactúan muchas personas no sólo de la Oficina de Personal, en el caso de la administración de las pólizas de seguro, participa INBURSA Seguros y sus gestores y ajustadores, las áreas médicas del ITESO que incluye a tres médicos y a tres enfermeras, de parte de la Oficina de Personal al Director de la Oficina, la Encargada de Prestaciones y Servicios, la Encargada de Obligaciones Patronales y al Encargado de Consultoría Laboral y Organización del Trabajo. Esta participación de

varias entidades, todas tomando decisiones y asesorando al respecto, si no están bien coordinadas, con procesos claros, con controles administrativos expeditos, generan fallas en la comunicación, desorganización, falta de planeación, actuación por urgencias o la administración por excepciones.

En el caso del seguro de accidentes de alumnos, ante la falta de procesos se generaron cobros en exceso debido a que algunos de ellos no debieron atenderse y estaban fuera de la cobertura de la póliza.

Respecto a los procesos de remodelación ergonómica de dependencias del ITESO, se han venido realizando intervenciones de manera individual a solicitud de los usuarios, quienes presentan síntomas de afectación en su salud, por ejemplo: dolores y/o lesiones musculares, síndrome del túnel carpiano, esguinces en zona lumbar, etc., con una metodología institucionalmente aprobada y con procesos ya documentados, sin embargo es necesario realizar ajustes a la misma e incluir otros modelos de intervención así como la realización de intervenciones de áreas completas, lo que implica atender a más de cinco usuarios a la vez, esto repercute en la capacidad de respuesta ante los usuarios y verse rebasados por las necesidades. La situación requerirá rediseñar los procesos para agilizar la toma de datos y la presentación de resultados a las autoridades, así como a los usuarios.

Es importante comentar que: por el alcance de este estudio, como se señaló en el apartado anterior sólo se incluirán cinco procesos rediseñados.

En materia de relaciones laborales se aprecia la necesidad de actualización de reglamentación institucional como, por ejemplo: el Reglamento Interior del Trabajo, las diferentes modalidades de contratos laborales (Individual de trabajo, por tiempo indefinido, por tiempo determinado, por honorarios).

Recientemente se han detectado errores en la generación de contratos al no estar el *ERP* actual bien parametrizado en cuanto a las jornadas y horarios de trabajo, estos errores pueden generar demandas laborales de parte de los empleados al exigir el pago por jornadas de trabajo no acordadas con la Institución.

En la operación diaria de la Oficina de Personal, es frecuente encontrar situaciones laborales no previstas en la reglamentación laboral, por ejemplo: se actualizó la prestación de días de permiso para empleados, quienes por nacimiento de un hijo tienen el derecho a faltar justificadamente por cinco días, hasta hace dos años esta prestación sumaba dos días. La modificación no está prevista en el Reglamento. Otro aspecto no previsto en la reglamentación laboral es la figura del acoso laboral a los empleados de manera explícita, lo que genera confusiones, omisiones, falta de instrumentos para sancionar, etc. y que redundan en un deterioro de la imagen de la Oficina de Personal y de las autoridades del ITESO, ante situaciones que pudieran ser tipificadas como tal y ante la falta de instrumentos no se sancione al infractor. La institución queda expuesta a demandas laborales de parte del personal que se ve involucrado en temas del acoso debido a esta falta de procesos documentados.

Respecto al sistema de valuación de puestos para personal administrativo del ITESO, existen numerosas observaciones, tanto de las autoridades universitarias, como de los empleados, quienes señalan que dicho manual ya resulta obsoleto para los nuevos escenarios laborales que se presentan, lo que genera una percepción de que los factores de valuación ya no están lo suficientemente finos para medir y valorar los diferentes componentes de una descripción de puesto, por ejemplo: toma de decisiones, análisis y solución de problemas, responsabilidad por subordinados, etc.

Esta percepción de desactualización genera desconfianza de parte de los empleados y de algunas autoridades quienes señalan que los resultados de la valuación de puesto y los niveles salariales resultantes no corresponden a la complejidad de los puestos existentes.

Adicional a lo anterior se considera pertinente rediseñar y documentar el proceso relativo a la operación del convenio del Programa de Superación del Nivel Académico, porque ante la falta de procesos claros, se presentan muchas omisiones en la aplicación de los recursos, lo que ha generado una percepción de inequidad en su administración y de despilfarro de recursos, al aprobarse becas que no cumplen con los criterios institucionales.

En el 2015 se presentó un problema con un académico quien exigió el pago de una beca para estudiar en el extranjero que no cumplía con todos los criterios requeridos y ante la falta de un proceso se aprobó la beca, situación que ocasionó un pago en exceso y el reclamo de la Dirección General Académica ante la aprobación de Rectoría sin un análisis previo del caso de parte de la Oficina de Personal.

Estas problemáticas han generado prácticas no estandarizadas, desinformación, errores de operación, quejas y en general, afectación a los servicios y a la imagen de la Oficina de Personal y del ITESO en general.

Por lo tanto, dentro la planeación estratégica del ITESO para el 2017, se proyectó la implantación del nuevo *ERP*.

Objetivo.

Rediseñar los procesos de la Oficina de Personal para mejorar los indicadores de desempeño del área y la percepción de los usuarios.

Justificación.

Este proyecto busca el rediseño y la mejora continua de los procesos de trabajo de la Oficina de Personal en el ITESO porque los procesos actuales son obsoletos, no están documentados o existen demasiadas excepciones, lo que genera cuellos de botella, demoras y algunas quejas en el servicio ofrecido.

Al reflexionar sobre la importancia que tendrá este trabajo de obtención de grado en México para quienes se interesan en el estudio de intervenciones en procesos de negocio, se plantea la siguiente pregunta: ¿Es importante este trabajo para el campo del *BPM* y para quienes se interesan en él?

Para contestar a esta pregunta se presentan diversos argumentos organizados en cinco categorías, a saber: desde su relevancia social, desde la práctica del *BPM*, desde la práctica profesional en consultoría en procesos, desde los aprendizajes como alumno de la

Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio y desde la perspectiva personal del investigador que realiza este estudio.

Es necesario puntualizar que el objeto de estudio central de este trabajo es la organización, vista como un sistema con entradas, procesos de transformación y salidas. La importancia de este trabajo radica en que aborda un tema de actualidad y que está totalmente relacionado con la Informática Aplicada.

El tema que se trata es el *BPM*, desde la perspectiva cuantitativa, a partir de la información recolectada en la intervención mediante la observación y la aplicación de un modelo metodológico de *BPM* propuesto en el ITESO en el CEGINT, que utiliza varios instrumentos o técnicas de intervención los cuáles serán descritos en posteriores apartados.

Un aspecto que ha impactado de igual manera a estas organizaciones es la cada vez mayor orientación hacia procesos de certificaciones de calidad, esto conlleva a que implementen programas de mejora continua en sus procesos.

La realidad ha obligado a estas organizaciones a estar evolucionando. No obstante, la búsqueda de la mejora continua, en ciertos procesos de índole escolar, se plantea lo siguiente:

¿En estas organizaciones se implementan procesos de mejora en temas como reducción de costos, optimización de recursos, calidad en el servicio al cliente, medición de calidad e indicadores de desempeño y particularmente en temas de recursos humanos como: nómina, administración de relaciones laborales, seguridad e higiene, ergonomía, infraestructura, etcétera?

Algunos de los beneficios que se esperan con el rediseño de procesos en la Oficina de Personal son:

- Mejorar la calidad.
- Mejorar la percepción de los usuarios respecto a los servicios.

- Estandarizar los servicios ofrecidos.

Con la implementación de mejora de procesos se estarán diseñando y aplicando indicadores y métricas de desempeño, lo cual estaría permitiendo realizar mediciones a los resultados de los procesos. Este monitoreo ofrecerá la posibilidad de aplicar acciones correctivas inmediatas cuando se presenten desviaciones a un estándar de servicio. Una vez aprobados los indicadores y las métricas de medición, se requerirá medir de manera directa la percepción de los usuarios respecto a los servicios y contar con información objetiva sobre la evaluación de los servicios que hace el usuario a la Oficina de Personal. Pareciera que lamentablemente en el ITESO no está establecida todavía una cultura de la evaluación de los servicios. Actualmente, sin contar con datos precisos, se percibe que muchos de los procesos que se operan en la Oficina de Persona, no están estandarizados y existen omisiones, desapego o desviaciones a los mismos, tanto de parte del equipo de la Oficina de Personal, como de las autoridades universitarias, de hecho, en la entrevista inicial con el Director de la Oficina de Personal así lo refirió, señalando que en ocasiones las autoridades incumplen procedimientos de control. Este desapego a procesos y falta de estandarización ha generado que algunos trámites y autorizaciones se otorguen fuera de normatividad, como casos especiales, por ejemplo, en el caso de becas del Programa de Superación del Nivel Académico (PSNA). Con el proyecto de mejora de procesos en la Oficina de Personal se contribuiría a evitar estas omisiones, al existir claramente los criterios de operación, plenamente avalados. Se considera que algo que ha contribuido a estas omisiones es que muchos procedimientos existentes, no son conocidos plenamente por las autoridades, por lo que una vez rediseñados los procesos será necesaria una campaña de comunicación y colocarlos en un sitio que sea visible para los involucrados.

- Reducir tiempos de respuesta.

Durante las entrevistas detalladas de procesos con los integrantes de la Oficina, se comentó de manera general y no a detalle que han existido usuarios que se quejaron, porque algunos trámites son muy tardados, esta información resulta confusa e imprecisa, por lo que sería necesario contar con evidencias precisas al respecto. Estos comentarios, si pueden mermar

la imagen y el posicionamiento de la oficina ante sus usuarios. La intención de la implementación de métricas e indicadores de proceso es medir los tiempos de respuesta del proceso y generar estándares de servicio o *SLA's*, para identificar con claridad el tiempo promedio aprobado para la atención a un servicio y la solución a una problemática en particular. Si estos estándares se tienen identificados, se pueden dar a conocer a los usuarios, quienes en caso de exigir una respuesta más ágil comprenderían que el servicio cumple con dicho estándar.

Los beneficios se traducirán en una mejor percepción del usuario hacia la Oficina de Personal.

Alcance.

El estudio presentará evidencia de las áreas de Consultoría Laboral y Organización del Trabajo, así como de Obligaciones Patronales. No se intervendrán procesos adicionales.

La estancia en la especialidad y los tiempos aprobados para la titulación, reducen el margen para desarrollar un proyecto tan amplio como es el de rediseñar todos los procesos de la Oficina de Personal, el esfuerzo se enfocará en presentar el rediseño y los resultados de su implementación de manera detallada. Dentro del proyecto amplio se rediseñarán los correspondientes a: relaciones laborales, remuneraciones, contratación, reclutamiento y selección, expediente único, obligaciones patronales, nómina, prestaciones y servicios, caja y fondo de ahorro. Mismos que no forman parte de este estudio.

Es importante aclarar que este proyecto no incluye el proceso de implementación de los sistemas TI, a cargo de la Oficina de Sistemas de Información.

Así como las fases de:

- La validación y verificación de procesos.
- La capacitación en los nuevos procesos.
- La implantación de la estructura organizacional.

Y la:

- Liberación y puesta en marcha de los procesos.

Es importante comentar que dichas fases serán atendidas por un equipo conformado por integrantes de la Oficina de Personal, la Oficina de Sistemas de Información y consultores externos. Por el alcance del estudio sólo se proporcionará información de las áreas de Consultoría Laboral y Organización del Trabajo, así como de Obligaciones Patronales. No obstante, se rediseñarán los siguientes procesos: nómina, gestión de seguros, fondo y caja de ahorro, gestión de la capacitación e inducción al personal, elaboración de descripciones de puesto y valuación de puestos, obligaciones patronales, prestaciones y servicios, contratación de personal, reclutamiento y selección de personal, documentación de procesos, mejora ergonómica a condiciones de trabajo, eventos para empleados, evaluación de encargos del personal, seguridad e higiene.

En cuanto al *ERP*.

Cuando se implantó en el 2004 el actual sistema ORACLE RH, se tenía la expectativa de que resolvería todos los problemas, pero no fue así, ya como Oficina de Personal, se ha acostumbrado a lo que la herramienta provee, lamentablemente no ha habido tiempo por lo cotidiano de realizar mejora de los procesos organizacionales que están inmersos en el sistema. Se percibe que un sistema de TI, no va a resolver mágicamente los problemas de: estructura, de procedimientos, en sus manuales de operación. Con la actualización del *ERP* se van a resolver asuntos en términos de manejo de nómina porque está tropicalizado a la realidad de México, así como en cuanto al IMSS, es importante trabajar de la mano, de forma paralela, en la realidad tecnológica y de la operación y administración.

Respecto al proyecto de rediseño de procesos.

Se espera lo siguiente:

Que con la implementación del sistema total se integre tanto el esquema de RH, de nómina, como el esquema financiero y contable, que maneja la universidad.

Así como la integración de los procesos que van desde la Oficina de Personal, Compras, Finanzas y que la información que se genere sea fina para la toma de decisiones, en cuanto a manejo de plantilla, administración de plazas, manejo de costo nómina y evaluación del desempeño como manejo de productividad, que realmente se esté pagando lo que se está produciendo, falta definir indicadores para saber lo que se produce y lo que se está pagando.

El Director de la Oficina de Personal señala la necesidad de involucrar en el proceso de rediseño a todo el equipo y específicamente refiere lo siguiente:

Sería necesario que el proyecto logre entusiasmar a la gente de la Oficina de Personal para que tuviera las mismas expectativas, pero nos hemos quedado en la definición que viene en los descriptivos de puesto, más bien qué valor agregamos a nuestra operación, como estamos abonando para obtener el objetivo y la misión del ITESO, porque se está trabajando en la planeación quinquenal del ITESO. (Entrevista detallada con el Director de la Oficina de Personal).

En cuanto a la organización se identificó que: existe una rotación de personal demasiado baja, quizá sería sano que hubiera mayor rotación, existen problemas fuertes de selección de personal, por lo que falta mejorar el proceso, se contrata a personal en algunos casos con antecedentes negativos, no se aplican pruebas antidoping, psicometría, pruebas de control de confianza, exámenes médicos, etc., existe una deficiente interpretación de las OFIS (orientaciones fundamentales del ITESO), debido a que se mal entiende la libertad ignaciana, se tienen problemas de consumo de sustancias.

Los objetivos del proyecto de implementación de mejora de procesos son:

1. Analizar los procesos actuales de la Oficina de Personal.
2. Rediseñar los procesos exclusivamente la Oficina de Personal.
3. Elaborar el plan de implantación.

Capítulo I. Marco teórico.

Para organizar y desarrollar este trabajo fue necesario efectuar una descripción del área en donde está inmerso el actual proyecto de investigación en el ITESO y denominada Oficina de Personal, una revisión de conceptos al trabajo que otros autores e investigadores han realizado en torno a *BPM* en general.

1.1 Descripción del área en la que está inmerso el proyecto.

Como se señaló en el apartado de Antecedentes y Contexto, la Oficina intervenida, en 1999 se rediseña y se denomina Oficina de Personal, creándose las coordinaciones de: Reclutamiento y Selección y Capacitación, Remuneraciones y Cultura Laboral y Procesos, mismas que a la fecha (2017), desaparecieron como coordinaciones y actualmente los equipos le reportan directamente al Director de la Oficina de Personal, sin existir el Rol de Coordinador. Se mantiene el puesto de Coordinadora de Remuneraciones, no obstante, no tiene personal a su cargo.

Al momento de su constitución, a la Oficina de Personal y el proyecto correspondiente, aprobado por el Consejo de Rectoría el 30 de abril de 1999 se le asignaron ciertas funciones, denominadas “labores sustantivas de la Oficina de Personal” conforme a la planeación trienal del ITESO del año 2000.

A continuación, se describen:

La labor sustantiva de la Oficina de Personal es:

- La administración de las relaciones laborales del ITESO con su personal, en un ambiente productivo y con remuneraciones justas y equitativas para contribuir al logro de los fines institucionales y al bienestar laboral de las personas que colaboran en la institución, a través de políticas, sistemas y procedimientos en el marco de los valores y directrices institucionales.

- Proveer a la institución de personal académico, administrativo y de servicios idóneo, según el perfil por la institución definido y proporcionar a la comunidad universitaria amplias posibilidades de promoción, entrenamiento, capacitación y desarrollo:
 - Reclutamiento.
 - Selección.
 - Contratación.
 - Inducción.
 - Formación.
 - Evaluación del desempeño.
 - Planeación de carrera y promoción.
- Impulsar una cultura de trabajo que concuerde con los principios institucionales del ITESO, fomentar un clima armonioso y una calidad de vida laboral superior, en el marco de sistemas de trabajo productivos y significativos:
 - Cultura y clima laboral.
 - Calidad de vida laboral.
 - Relaciones laborales.
 - Sistemas y procedimientos de personal.
 - Comunicación en materia de personal.
 - Renuncias, retiro o remoción.
 - Coordinación de actos institucionales.
 - Normatividad.

La administración de sueldos y salarios, prestaciones y servicios cuya finalidad es lograr que la remuneración global de cada empleado sea la adecuada, considerando la importancia relativa del puesto que desempeña, su nivel de productividad y la posición competitiva deseada frente al mercado laboral, a fin de coadyuvar al desarrollo de equipos de trabajo de calidad y motivados con compensaciones justas, satisfactorias, determinadas con bases sólidas, considerando las posibilidades de la universidad y las necesidades de los empleados:

- Administración de los sistemas de compensaciones.
- Procesamiento de nóminas.
- Obligaciones patronales.
- Prestaciones.
- Servicios.

La Oficina de Personal se conforma de 16 personas, quienes desempeñan los siguientes puestos, según la tabla uno.

Plantilla de la Oficina de personal

PUESTO
DIR DE LA OFICINA DE PERSONAL
ASIST ADMVO OP
ENC DE NÓMINA PA Y ESTADÍSTICA
ASISTENTE DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
ASISTENTE DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
ASIST ADMVO OP
COORD DE REMUNERACIONES
ENCARGADA DE NÓMINA
ENCARGADA DE IMSS-INFONAVIT
ENC DE CAJA Y FA
ENC DE PRESTACIONES Y SERVICIOS - REQ
ENC DE CAPACITACIÓN
ENC DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
ENC DE CONTRATACIÓN
ENC DE CONSULTORIA LABORAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
ENC DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Tabla 1. Tabla de Plantilla de personal de la Oficina de Personal. Fuente: Elaboración propia. (2017)

La Oficina de Personal está organizada por las siguientes áreas funcionales:

- Nómina de profesores de asignatura.
- Nómina de tiempo fijo.
- Reclutamiento y selección y evaluación del desempeño.
- Contratación de personal de tiempo fijo.
- Contratación de profesores de asignatura y honorarios y expediente único.
- Sistemas y procedimientos.
- Capacitación.

- Caja y fondo de ahorro.
- Prestaciones y servicios.
- Obligaciones patronales.
- Remuneraciones.
- Consultoría laboral y organización del trabajo.

A continuación, se incluye la estructura organizacional actual de la Oficina de Personal en la figura uno.

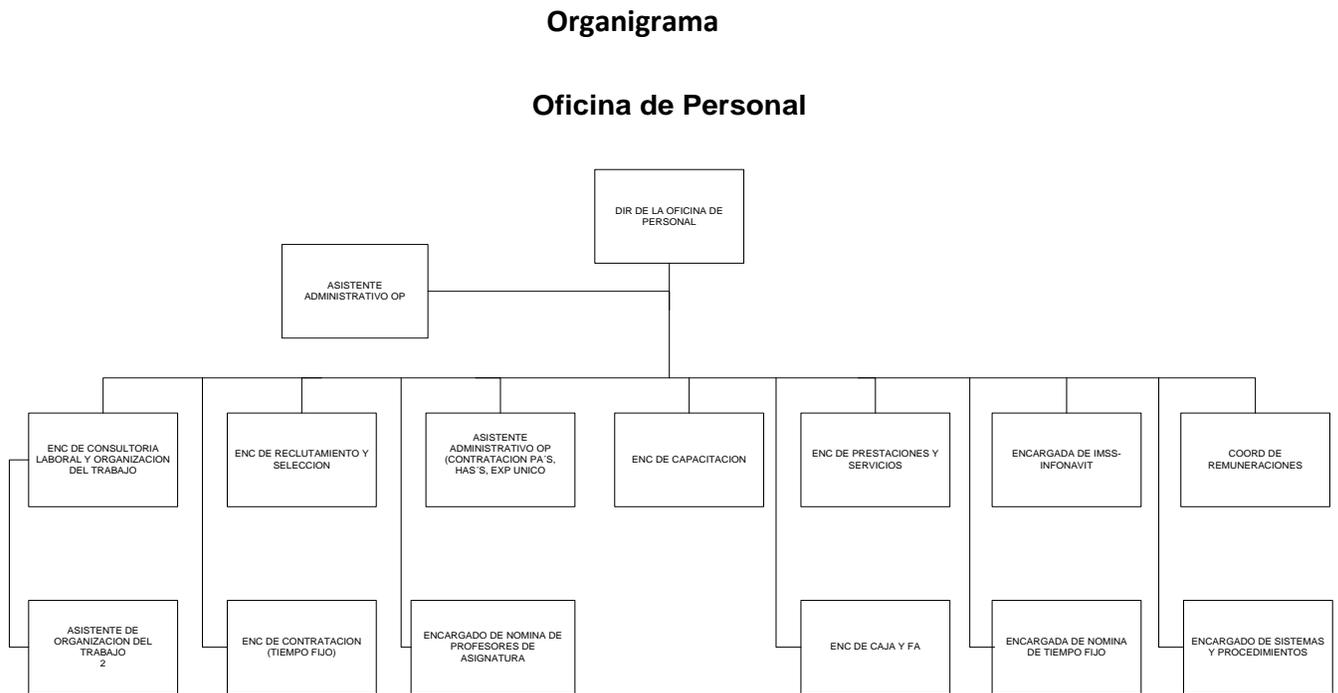


Figura 1. Organigrama de la Oficina de Personal. Fuente: Elaboración propia. (2017)

Las funciones principales que desempeña cada una de las áreas es la siguiente:

- Nómina de profesores de asignatura: procesamiento de la nómina curricular, generación de reportes especiales para instancias administrativas y académicas y participación en la actualización del sistema de personal, en la parte de nóminas.
- Nómina de tiempo fijo: generación de los procesos de nómina quincenal, recepción de incidencias y captura de los procesos de nómina, realización del cierre anual de ISR.

- Reclutamiento y selección: atención de aspirantes a trabajar en la Universidad, reclutar candidatos, responsable de la selección de personal y evaluaciones de desempeño.
- Contratación de personal de tiempo fijo: dar seguimiento a las contrataciones de personal de tiempo fijo en la universidad.
- Contratación de profesores de asignatura y honorarios y expediente único: mantener en orden el expediente de personal incorporando la nueva documentación, generación de las altas de personal contratado como profesor de asignatura, recepción de solicitudes de contratación por honorarios.
- Sistemas y procedimientos: participar en el desarrollo del Plan Quinquenal del ITESO en lo general, desde la Dirección de Administración y Finanzas y en lo particular, desde la definición de proyectos propios de la Oficina de Personal.
- Capacitación: atender el proceso de capacitación del personal del ITESO.
- Caja y fondo de ahorro: atención básica al personal en cuestiones de endeudamiento. Asesoría sobre solicitudes de préstamo y formulación de simulación de escenarios, registro de los movimientos de la caja de ahorro.
- Prestaciones y servicios: gestionar prestaciones al personal de tiempo fijo y profesores de asignatura y el financiamiento educativo para personal.
- Obligaciones patronales: administración de obligaciones patronales, esto incluye el cálculo de SDI-liquidación de pago-cálculo de prima de riesgo-crédito de INFONAVIT-variables.
- Remuneraciones: es responsable del control de plazas, administración de remuneraciones, incrementos anuales y tabuladores, monitoreo de compensaciones de ITESO vs mercado.
- Consultoría laboral y organización del trabajo: participación en procesos de despido y atención de casos de conflicto laboral, asesoría en materia laboral a autoridades del ITESO y empleados, así como de procesos de auditoría laboral, generación de descripciones de puesto y su valuación de puesto, responsable de la seguridad e higiene industrial en el ITESO y de la actualización de procesos en el ITESO.

La Oficina de Personal cuenta en la actualidad con procedimientos de operación documentados, mismos que se encuentran actualizados hasta el 2016, no obstante, las actualizaciones en su mayoría constan de actualización de fechas y de cambio de responsables en la operación, más no en el contenido de los mismos.

A continuación, se enlista el inventario actualizado de los procesos. En la tabla dos. En total 95 procesos. Por razones de dimensión solo se presenta el listado con 46 procedimientos.

Procedimientos de la Oficina de Personal.

NOMBRE DEL DOCUMENTO
Procedimiento para elaborar Procedimientos
Instructivo de generación del archivo para traspasos bancarios de los retiros de caja de ahorro
Procedimiento de Bajas en el Sistema de Nómina
Procedimiento de Altas de Personal de Tiempo Fijo en el Sistema de Nómina
Procedimiento de Procesamiento de la Nómina
Procedimiento de Manejo de Incapacidades
Procedimiento de Bajas ante IMSS
Procedimiento de Permisos sin goce de sueldo
Procedimiento de Inscripción al IMSS
Procedimiento de Liquidación al IMSS
Procedimiento de Registro de Modificaciones al IMSS
Procedimiento de Baja de profesores de asignatura
Procedimiento de Pago a profesores por incapacidad fuera el periodo de contratación
Procedimiento de Pago a Profesores de Asignatura por incapacidad dentro del periodo de contratación
Procedimiento de Cancelación de Becas
Procedimiento de Alta del Seguro de Vida
Procedimiento de Reclamo del Seguro de Vida
Procedimiento de Administración y Control de SGMM
Procedimiento de registro y asignación de plaza
Procedimiento de Administración de Compensaciones Adicionales
Procedimiento para el Control de Dependencias
Procedimiento para la Valuación de puestos
Procedimiento de Valuación de currícula SUPA por el Comité de Remuneraciones
Procedimiento de Valuación de Descripciones de puesto
Procedimiento de Ubicación en el Tabulador para contratación de personal académico de tiempo fijo
Procedimiento de Promoción del Personal de ITESO
Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal Académico y de Personal de Servicios de Apoyo de tiempo fijo
Procedimiento de Manejo de Archivos de Reclutamiento y Selección
Procedimiento de Administración del Programa de Superación Académica
Procedimiento de Ingreso de Personal Académico del ITESO al sistema educativo UNIVA por convenio
Procedimiento de registro, gestión y recuperación de los ingresos por incapacidad
Proceso de actualización de posiciones y jerarquías para el sistema financiero
Procedimiento de Inspecciones sobre obligaciones laborales, protección civil y seguridad e higiene a concesionarios establecidos en el ITESO
Instructivo para el retiro extemporáneo
Instructivo para captura de depósitos
Instructivo de cancelación de movimientos
Instructivo de pagos de préstamo con traspasos de caja
Instructivo de traspaso de nómina al ahorro
Instructivo de traspaso de aportaciones del ahorro a la nómina
Instructivo de traspaso de retiro anual de fondo de ahorro
Instructivo de aplicación de rendimientos de caja y fondo
Instructivo de cancelación de retiros
Instructivo de bajas en caja y fondo de ahorro de empleados
Instructivo de liquidación de préstamos mediante depósito.
Instructivo de generación del archivo para traspasos bancarios de los retiros de caja
Instructivo para generación del archivo para traspasos bancarios de los movimientos de caja y fondo de ahorro

Tabla 2. Listado de Procedimientos de la Oficina de Personal. Fuente: Elaboración propia. (2017)

Se presenta un ejemplo de un flujograma en un proceso de la Oficina de Personal en la figura dos.

Ejemplo flujograma de la Oficina de Personal

Trámite de Uniformes

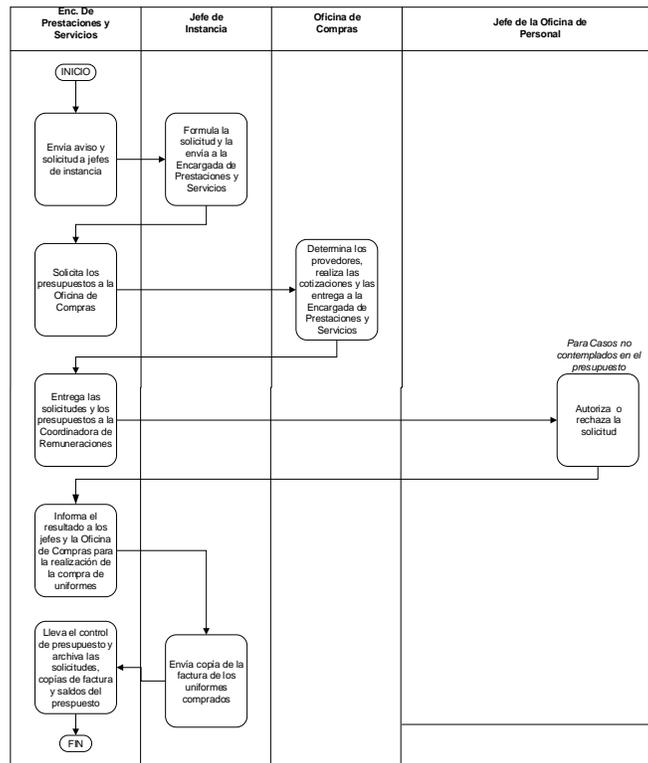


Figura 2. Ejemplo de Flujograma. Fuente: Procedimiento General de Contratación. (2017)

Es importante comentar que la notación que se utilizó para modelar los procesos fue el flujograma.

Con dichos procedimientos es que se realiza la operación de la Oficina de Personal y se atiende a los usuarios, que son los siguientes:

- Empleados de tiempo fijo.
- Profesores de asignatura.
- Honorarios.
- Alumnos.
- Jubilados.
- Proveedores.

Se considera necesario actualizar los procesos de la Oficina de Personal, debido a que se encuentran en su mayoría en versiones no vigentes y algunos de ellos ya no responden a las necesidades actuales de la Universidad dado que la operación ha cambiado, los responsables de la operación se han modificado, se han creado nuevos procesos y ante la actualización del *ERP* es posible que muchos sean rediseñados. También se aprecia que: en algunos casos, tanto los operadores de los mismos, así como las autoridades no se apegan a éstos, lo que genera desviaciones, omisiones o casos de excepción, ante la falta de estandarización.

La plantilla de personal de tiempo fijo del ITESO suma un total de 1,054.00 empleados.

El total de alumnos suma 10,312 a febrero del 2017, mismos que se encuentran divididos de la siguiente manera:

- Licenciatura.
- Posgrado.
- Diplomados.
- Secundaria abierta.
- Bachillerato semiescolarizado.

1.2 Referentes teóricos.

Para organizar y desarrollar este trabajo fue necesario efectuar una revisión al trabajo que otros autores e investigadores han realizado, en cuanto al desarrollo de conceptos teóricos importantes en el campo de *BPM* desde varias propuestas teóricas.

A continuación, se describen dichos conceptos.

1.3 ERP.

Este concepto en inglés significa: *Enterprise Resource Planning* o sistemas de planeación de recursos empresariales. Se refiere a un sistema de TI que permite controlar y administrar las operaciones de producción, ventas, recursos humanos, compras y logística de una compañía, sin que el cliente tenga acceso al mismo, por lo cual se denominan sistemas *back*

office. Los *ERP's* tienen su aparición en 1990 como la solución a los problemas de la organización, pero pronto se dieron cuenta que no mejoraron la eficiencia y eficacia en los procesos, sólo se mejoraba la gestión administrativa.

De acuerdo Torres (2014).

ERP se refiere al software que modifica la estructura interna de la empresa y son sistemas de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos y productivos de la empresa. (p. 378).

En la definición de Torres (2014) se señala que con el *ERP* se automatizan las operaciones, así como su integración.

Conforme a la *ABPMP* (2013).

El advenimiento de los sistemas *ERP* (*Enterprise Resource Planning*) empleados en los años 90's más de una vez llevó a las organizaciones a considerar una orientación por procesos, los cuáles han ofrecido una alternativa estandarizada e integrada a los procesos funcionales existentes para transformar en procesos horizontales habilitados por medio de la tecnología *ERP*. Existen diversas historias de organizaciones que invirtieron grandes sumas de dinero en la implementación de sistemas *ERP*, más con altas tasas de fracaso. (p. 300).

Con el desarrollo de la tecnología de *ERP* se detectó la necesidad de integración entre las funciones de la empresa, según lo señala la *ABPMP* (2013).

Es importante comentar que el *ERP* fue un punto de ruptura tecnológica que forzó integraciones entre funciones tradicionales de negocio, evidenciando la necesidad de contar con una mejor integración por procesos horizontales interfuncionales. (p. 301).

En el mercado existen múltiples marcas de *ERP's* como, por ejemplo: ORACLE, SAP, etc. en la figura tres se presenta un ejemplo:

SAP ERP



Figura 3. Ejemplo ERP. Fuente: (2017)

En el ITESO, la organización en la que se realiza este proyecto, desde el 2004 se visualizó la necesidad de un cambio de sistema informático para administrar y controlar las operaciones relacionadas con la administración de personal. Se detectó que el sistema anterior denominado ADMI, estaba diseñado en clipper y presentaba graves problemas en la operación, tales como: el hecho de que resultaba demasiado lento su procesamiento, no resultaba amigable al usuario, el desarrollador que lo implementó desde hace muchos años ya no labora para la institución. Otros problemas que presentaba este sistema fueron los siguientes: por sus características no se interconectaba con otras áreas funcionales, ni con otros sistemas institucionales. Adicional a esto por ser un sistema obsoleto era prácticamente imposible su actualización integral, lo que se venía haciendo eran aplicaciones satélites, que se conectaban al nuevo sistema que solucionaban temporalmente los problemas. Estas problemáticas originaban que no existiera soporte. Al implementar ORACLE RH, en su primera versión, se administró y controló de mejor manera la operación y generó la posibilidad de contar con respaldos confiables y la interconexión entre sistemas y áreas funcionales, lo que facilitó la toma de decisiones. Actualmente dicho *ERP* es funcional, pero si no se actualiza se corre el riesgo que sea inoperante en el corto plazo, porque nuevas versiones de ORACLE RH no son compatibles con la versión actual que ya resulta desactualizada y el impacto financiero de no actualizarlo puede ser mayor al perderse la operación, la productividad y eficiencia.

El ITESO se inclinó por continuar con la marca ORACLE y los módulos que se adquirieron incluyen:

- Activo Fijo (AF)
- Cuentas por Pagar (AP)
- Cuantías por Cobrar (AR)
- Contabilidad y Presupuestos (GL)
- Inventarios (INV)
- Compras (PO)
- Requisiciones de Compra (i-Procurement)
- Autoservicio (Self-Service)
- Recursos Humanos (HRMS)
- Nómina (Payroll)

Más los desarrollos, interfaces y reportes existentes en la versión actual del ORACLE, según el clausulado firmado con el proveedor de soporte para el proyecto de implementación.

En el contrato se lee que el proveedor ofrecerá los servicios de consultoría para la actualización de la plataforma tecnológica de *E-Business* suite que soporta actualmente todas las operaciones y procesos del *back Office* (Recursos humanos, Nómina y Finanzas y Cadena de Suministros), de la versión 11.5.9 con que cuenta actualmente al último *Release* de la versión R12.

1.4 Proceso.

Se considera necesario abordar definiciones básicas en *BPM*, para el proyecto de rediseño de procesos de la Oficina de Personal. Es importante clarificar y diferenciar lo que es un proceso de lo que no lo es, así como identificar los diferentes tipos de procesos existentes.

En el ITESO no se tiene todavía una cultura generalizada sobre procesos, sólo algunas áreas inician con la documentación de procesos y no se incluye como parte de los mismos a los clientes o proveedores, por lo que los procesos *end to end* no son muy comunes.

Es importante comentar que los procesos *end to end* son aquellos que incluyen en su inicio y en su final al cliente. Más adelante se detallará con mayor precisión el concepto en este estudio. Se aplicó el instrumento para determinar el grado de madurez de procesos propuesto por Hammer (2013) en la Oficina de Personal, durante febrero del 2013 y se observó que:

- Existe poco dominio de la terminología de procesos y del potencial de la gestión por procesos de parte de los directivos y pocas acciones tendientes a mejorar el rendimiento de la empresa mediante la administración por procesos.
- Existe involucramiento y liderazgo de los directivos respecto a procesos.
- Hay poca vocación u orientación a procesos de parte del personal. Sólo una persona está teniendo formación formal en procesos.
- No existe un modelo empresarial claramente identificado y no se comunica al personal, ni está interconectado con clientes ni proveedores. Los responsables de procesos no se sienten responsables por los resultados finales.

A continuación, se presentan algunas definiciones que son útiles para ubicar al lector en el contexto de *BPM*.

Iniciemos con el término proceso, el cuál según Hitpass (2014) es:

Una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos. (p. 10).

En su definición Hitpass (2014) subraya la existencia de una concatenación de actividades, es decir la unificación de actividades para el logro de un fin. Al realizar las entrevistas iniciales con los colaboradores de la Oficina de Personal, en el contexto de este proyecto, se pudo identificar que existe poco dominio y apropiación de parte del personal del término proceso y no identifican que las actividades están ligadas en una cadena para el logro de un resultado. Incluso se apreció que algunos procesos no se vinculan a otros dentro de la misma oficina, parecen estar aislados y no interactúan.

Existen otras definiciones sobre procesos que permiten ilustrar de mejor manera el término, como es el caso de la *ABPMP*.

De acuerdo a la *ABPMP* (2013), proceso se define como:

Una suma de actividades o comportamiento ejecutados por humanos o máquinas para alcanzar uno o más resultados. (p.35).

La *ABPMP* (2013) incorpora a su definición de proceso el concepto del ser humano como ejecutor de un proceso, también considera a la maquinaria como operadora de procesos, para el logro de resultados.

Desde el punto de vista de *BPM* Jeston y Nelis (2008), citando a Burlton (2001), señalan que un proceso verdadero comprende:

Todas las cosas que hacemos para cumplir con las expectativas de alguien, esto incluye procesos *end to end*, desde el encadenamiento original para el proceso hasta la satisfacción última de los accionistas. (p. 10).

En esta definición se incluyen otros elementos que se deben considerar en un proceso y estos son los procesos *end to end*, en donde se incluye al cliente y al accionista.

Para la *ABPMP* (2013) el concepto de procesos *end to end*, los cuáles inician y terminan con el cliente y son transversales a las áreas funcionales, por ejemplo, ventas, servicio al cliente.

A continuación, en la figura cuatro, se incluye el modelo de un proceso *end to end*, el cuál inicia en el cliente y termina en el cliente según la *ABPMP* (2013).

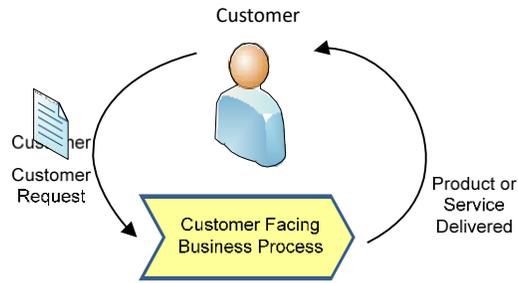


Figura 4. Ejemplo de proceso end to end. Fuente: ABPMNP, CBOK. (2013)

Como ya se comentó previamente, los procesos en la Oficina de Personal consideran mínimamente al cliente, poco se le pregunta sobre su grado de satisfacción y desde hace varios años no se aplican encuestas para conocer su percepción respecto a los servicios que recibe. Esta dinámica ha estado generando que procesos como el de gestión de seguros estén propiciando conflicto muy recurrentemente con los clientes, quienes se quejan de cobros excesivos y errores en el llenado de formatos, lo que repercute en el costo de los seguros de gastos médicos y de automóviles.

A continuación, se presenta la clasificación de los procesos conforme a la *ABPMP* (2013), para quien los procesos se clasifican en la siguiente categoría:

- Primarios, de soporte y estratégicos.

Describiendo estas categorías podemos decir que un **proceso primario** es aquel que: Agrega valor directamente al cliente y pueden ser los procesos esenciales que una empresa ejecuta para cumplir su misión y “construyen la percepción de valor para el cliente”, según la *ABPMP* (2013) por estar relacionados con la experiencia de consumo de un producto o un servicio.

Algunos ejemplos de procesos primarios son por ejemplo los de postventa, marketing y ventas.

Los **procesos de soporte** son aquellos que no generan valor directamente a los clientes, más si para otros procesos y pueden ser estratégicos en la medida que incrementan las capacidades para que la organización pueda ejecutar los procesos primarios. Ejemplos de

procesos de soporte son, por ejemplo: los procesos de: recursos humanos, TI, mantenimiento, entre otros.

Los **procesos estratégicos** son aquellos que sirven para medir, monitorear y administrar otros procesos de la empresa y al igual que los de soporte no generan valor de manera directa para el cliente y son necesarios para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos y metas establecidos, por ejemplo: los procesos de planeación estratégica.

En el ITESO se identifican como procesos primarios algunos de los siguientes:

- Procesos de admisión.
- Procesos de servicios escolares.
- Procesos de inscripción.
- Procesos de alta de materias.
- Procesos de asignación de salones.

Algunos procesos de soporte en el ITESO son:

- Procesos de salas de cómputo.
- Procesos de red inalámbrica.
- Procesos de cobranza.

Respecto a los procesos estratégicos se identifican algunos de los siguientes:

- Proceso de presupuestación.
- Proceso de diferenciación con otras universidades.
- Procesos de administración de proyectos de TI.

1.5 Procesos de negocio.

La *ABPMP* (2013) define al proceso de negocio como aquel que:

Genera valor para los clientes y apoya a otros procesos y puede ser *end to end*, interfuncional o interorganizacional. Una noción de *end to end* interfuncional es clave, pues incluye todo el trabajo, cruzando límites funcionales necesarios para generar valor a los clientes. (p. 35).

Hitpass (2014), por su parte define a los procesos de negocio como:

Un conjunto de actividades que impulsadas por eventos y ejecutándose en una cierta secuencia crean valor para un cliente (interno y externo). (p. 11).

Para Hitpass (2014), la diferencia entre un proceso de negocio y uno que no lo es radica en que generan valor para el cliente, al ser el evento inicial gatillado por éste y “los resultados de la ejecución del proceso deben volver al cliente”. Este cliente podría ser interno o externo a la organización.

En la figura cinco se muestra un ejemplo de proceso de negocio según Jeston y Nelis (2008).

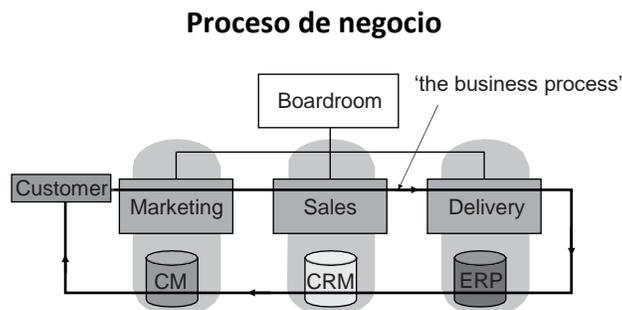


Figura 5. Ejemplo de proceso de negocio. Fuente: ABPMP, CBOK. (2013)

1.6 Reingeniería de procesos.

Se considera importante en este trabajo incluir el concepto de reingeniería de procesos, debido a que en el ITESO y particularmente en la Oficina de Personal se podría pensar que es más pertinente aplicar algunos otros modelos de cambio organizacional como la mejora continua, el *down sizing* o la *reingeniería*, en vez de utilizar el modelo de rediseño de procesos.

Considerando que en la Oficina de Personal se cuenta con procesos documentados, en una versión inicial que no incluye ni a los clientes ni a los proveedores y aunque no existen métricas e indicadores de desempeño, se intuye que no es necesario aplicar un modelo tan

radical como la reingeniería, que como lo señalan algunos autores implica un cambio total y una vuelta al inicio. Parece que este no es el caso.

El término reingeniería surge previo al desarrollo de *BPM* y es importante para este trabajo citar esta propuesta teórica y fue de los precursores de lo que ahora se conoce como administración de procesos de negocio y se puso de moda a partir de finales de la década los ochenta y principios de los noventa del siglo XX, con autores como Hammer (2005), Manganelli (2004), Davenport (1996) quienes realizaron investigación y desarrollaron propuestas metodológicas, que facilitaron a las empresas enfrentar los nuevos retos a partir de la globalización del comercio internacional. De los autores más importantes que hicieron importantes aportaciones se encuentra Hammer y Champy (2005), quienes acuñaron una definición de reingeniería de la siguiente manera:

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (p. 34).

Al igual que Hammer (2005), otro autor que ha hecho importantes aportaciones a la reingeniería es Manganelli (2004), quien propone el rediseño y modificación rápida sólo de aquellos procesos que resultan ser estratégicos, que aporten valor agregado y que satisfagan necesidades del cliente.

Para Manganelli (2004), la reingeniería es:

El rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado- y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización. (p. 10).

Hitpass (2014) señala que la reingeniería de procesos *BPR* tiene como finalidad:

Rediseñar y hacer más eficiente los procesos, atacando las estructuras jerárquicas funcionales y alineándolas con los objetivos del negocio, buscando alcanzar resultados de desempeño espectaculares a largo plazo. (p. 7).

La reingeniería fue uno de los precursores de la gestión por procesos desde una vista transversal, por lo que es uno de los antecedentes importantes de *BPM*, según lo identificó Hitpass (2014). En el ITESO, según datos existentes en la Oficina de Personal se ha

intervenido a varias áreas con metodología de reingeniería, debido a que presentaban muy bajos niveles de desempeño y existía exceso de personal, así como procesos obsoletos y burocráticos. Los resultados obtenidos después de las intervenciones es que han mejorado su desempeño de manera significativa. No obstante, como ya se comentó previamente, esta metodología no se aplicará en la Oficina de Personal, al no existir problemas tan serios en la operación y la intención es mejorar los procesos a partir de la implementación de un *ERP* de recursos humanos.

1.7 Áreas de conocimiento en *BPM*.

En *BPM* existen varias áreas de conocimiento conforme a la *ABPMP* (2013), las cuales son: modelado de procesos, análisis de procesos, diseño de procesos, gestión del desempeño de procesos y transformación de procesos.

En la figura seis se presentan las áreas de conocimiento según la *ABPMP* (2013).

Áreas de conocimiento en *BPM*

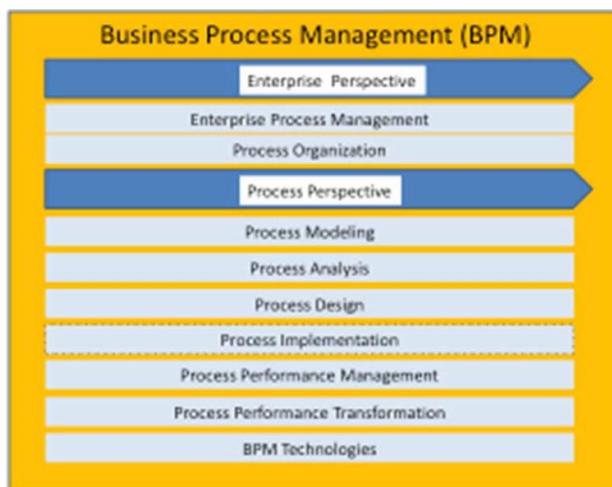


Figura 6. Áreas de conocimiento en *BPM*. Fuente: *ABPMP*, CBOK. (2013)

Peña (2016), propone desde su visión las áreas de conocimiento de *BPM* que se anexan en la figura siete.

Área de Conocimiento de *BPM* según Peña (2016).



Figura 7. Áreas de conocimiento en *BPM*. Fuente: Peña (2016).

A continuación, se describirán de manera general los conceptos que integran las áreas de conocimiento.

1.8 Modelado de procesos.

Dentro de las fases de *BPM*, se encuentra la fase de modelado, a través de la cual se genera la representación gráfica de los procesos, utilizando diferentes notaciones y herramientas de modelado como *BPMN2.0*, *SIPOC's*, *LOVEM*, etc. Este concepto es muy importante para el estudio, al facilitar a través la concepción de los mapas de arquitectura que describen los ciclos de los procesos y permiten identificar las entradas, el proceso de transformación y las salidas.

En la Oficina de Personal del ITESO se lograron identificar muchos modelados existentes que representan los procesos de operación y modelados en el *software* de *Microsoft Windows* denominado *Visio* que se utiliza para realizar diagramas de flujo, organigramas, etc., no obstante, la existencia de los diagramas, se identificó que la mayoría de estos se encuentran no vigentes, con fechas de edición del año 2000. En otros casos existe el proceso

documentado, pero no se cuenta con el modelado del mismo. Algunos referentes teóricos sobre el modelado son presentados por la *ABPMP* (2013) y Peña (2016), entre otros. Por la dimensión de este trabajo sólo se incluyen estos dos:

La *ABPMP* (2013) define al modelado de procesos como:

Un conjunto de actividades involucradas en la creación de representaciones de procesos de negocio existentes. Puede proveer una perspectiva de inicio a fin o una parte de procesos primarios de soporte o estratégicos. (p. 72).

El propósito del modelado es crear una representación del proceso de manera completa y precisa sobre su funcionamiento. En la figura ocho se presentan algunos de los componentes para realizar el modelado de procesos según la *ABPMP*.

Componentes de modelado de procesos	
Examples of Process Components and Data in Process Models	
Inputs/Outputs	Arrival Patterns/Distributions
Events/Results	Costs (indirect and direct)
Value Add	Entry Rules
Roles/Organizations	Exit Rules
Data/Information	Branching Rules
Probabilities	Join Rules
Queuing	Work/Handling Time
Transmission Time	Batching
Wait Time	Servers (number of performers available to perform tasks)

Figura 8. Ejemplos de componentes del modelado de procesos. Fuente: *ABPMP*, CBOOK. (2013)

Peña (2016), define al modelado de procesos como:

Un conjunto de habilidades o técnicas que permiten a las personas comprender, comunicar, medir y gestionar los principales componentes de los procesos críticos del negocio. (p. 1).

Desde la visión de Peña, es importante para el proyecto de rediseño, el contar con modelado de los procesos existentes, al ser un insumo muy valioso para el análisis e identificar áreas de mejora y poder perfilar procesos rediseñados. De los 95 procesos documentados actualmente en la Oficina de personal, con diferentes grados de vigencia, se

observa que aproximadamente el 90 % de los mismos cuenta con un diagrama de flujo modelado en el diagramador *Microsoft Windows Visio* referido previamente. A continuación, se presenta en la figura nueve como ejemplo de modelado: el *SIPOC*, según la *ABPMP* (2013).

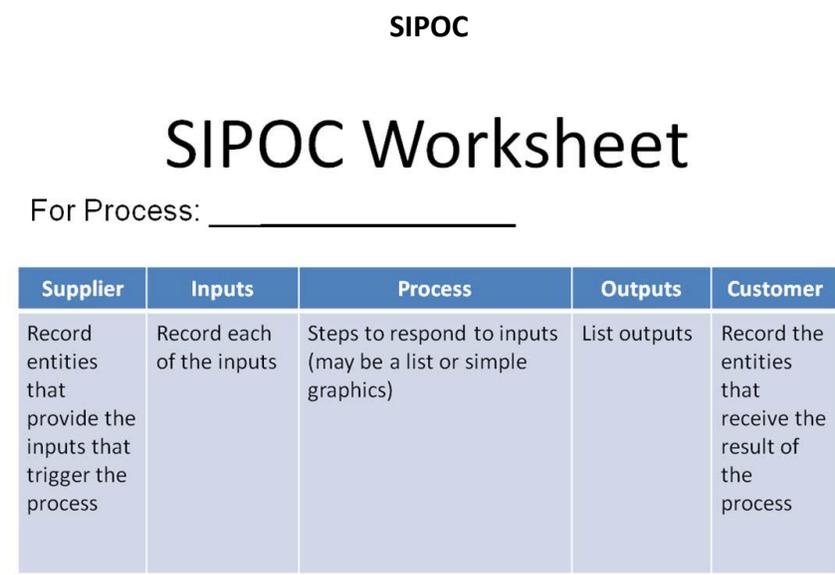


Figura 9. El *SIPOC*, como ejemplo de modelado. Fuente: *ABPMP*, *CBOK*. (2013)

1.9 Análisis de procesos.

Para este trabajo en el ITESO se ha realizado a la fecha la etapa de análisis con el levantamiento de información de procesos en un estado *as is* aplicando la metodología y herramientas propuestas por Peña (2016), es decir, a la fecha se generaron entrevistas iniciales y detalladas, tanto con el Director de la Oficina de Personal, como con los colaboradores responsables de la operación de los procesos de la Oficina. Se ha generado el análisis FODA, la matriz de funciones y responsabilidades, la configuración de valor, los diagramas *SIPOC*, el modelo de negocio, *CANVAS*, el análisis tecnológico que incluye: el análisis de mercados, el análisis de clientes, el análisis del equipo, así como la identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio, la tecnología de proceso y la tecnología de equipo y el diagrama de vista horizontal de los procesos.

El significado *as is* se refiere al estado de los procesos como se encuentran a la fecha, sin haber realizado actividades de rediseño de proceso, obteniendo la mejora en dicho proceso y cuya denominación es el *to be*. En el apartado: Análisis de este estudio se presentará la información recabada y los hallazgos detectados para la implementación de la fase de rediseño de procesos. La metodología y herramientas propuestas fueron útiles y facilitó identificar aspectos de mejora en los procesos existentes. Posterior a la fase de modelado de procesos se encuentra la fase de análisis.

La intensión de esta fase de *BPM*, según Peña (2016) es:

Describir cómo sacar provecho del levantamiento de datos en el modelado y la comprensión de los procesos actuales. (p. 128).

A fin de lograrlo, señala Peña (2016), que es necesario utilizar “una variedad de métodos, técnicas y herramientas”.

Para la *ABPMP* (2013), el análisis de procesos:

Proporciona una comprensión de las actividades del proceso y los resultados de esas actividades de los procesos en relación a sus capacidades para alcanzar las metas. Analiza también las restricciones o rupturas que interfieren en el desempeño del proceso. (p. 107).

Para poder lograr las metas de los procesos según la *ABPMP* (2013), es necesario realizar el análisis mediante:

La utilización de varias técnicas, incluyendo el modelado, entrevistas, simulaciones, entre otras. Muchas veces contempla un estudio del ambiente del negocio, contexto organizacional del proceso, factores que contribuyen al ambiente operacional, características del segmento del negocio, regulaciones gubernamentales del segmento del negocio, presiones del mercado y de la competencia. (p. 107).

La *ABPMP* (2013) señala también que el análisis de procesos a nivel estratégico es una poderosa herramienta para tomar decisiones basadas en prioridades y es útil para fundamentar esfuerzos de incremento de la productividad, estandarización y creación de rutinas de trabajo más eficientes.

1.10 Diseño de procesos.

En la fase de diseño de procesos el propósito fundamental es obtener la arquitectura de procesos que según Peña (2016) “representa el modelo de negocio de la empresa” y permite entenderlo rápidamente de una manera gráfica.

Dentro de la arquitectura de procesos se logran identificar tres tipos de procesos en la organización: procesos *core* o primarios, procesos de soporte y procesos estratégicos, mismos que ya han sido descritos en este trabajo en un apartado previo.

Para Peña (2016), arquitectura de procesos representa:

El conjunto de procesos de la empresa, mostrando sus relaciones entre sí y sus interacciones con clientes y proveedores. (p. 85).

En la fase de diseño se modelan de manera detallada todas las actividades que comprenden los diferentes procesos de negocio.

A continuación, se anexa en la figura 10 los niveles de diseño, conforme a la *ABPMP* (2013).



Figura 10. Niveles de diseño de procesos. Fuente: *ABPMP*, CBOK. (2013)

En el ITESO para mejorar los procesos de la Oficina de Personal ante el cambio de un ERP, se modelaron en una versión inicial o *as is*, a partir de la información recabada en las entrevistas detalladas con los diferentes operadores de procesos y del análisis de la matriz de roles y responsabilidades y posterior a esta actividad se generó el mapa de arquitectura, mismo que se definen a continuación y que permite identificar los procesos primarios, los de soporte y los estratégicos.

Arquitectura de procesos es, según Peña (2016):

Un modelo de representación de la organización que muestra los procesos críticos (los cuáles permiten realizar las tareas medulares de la empresa), como de soporte a los primeros y de dirección de la organización, además de a los clientes y proveedores de la institución y sus interrelaciones. Así mismo durante el diseño permitirá crear la representación (o modelado) detallada de las actividades de cada uno de los procesos de negocio identificados. (p. 84).

Se presenta en la figura 11 un ejemplo de los procesos de soporte recientemente modelados utilizando la notación *BPMN2.0* en el *software bizagi* para la construcción de la arquitectura de procesos.

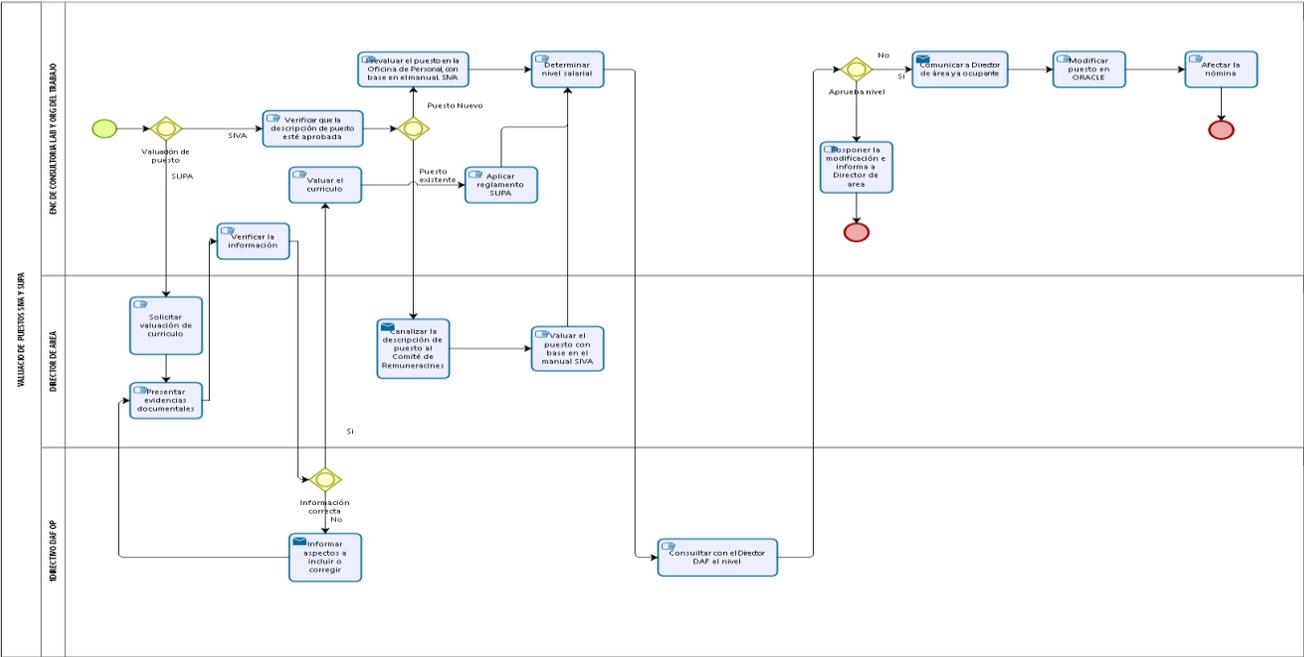


Figura 11. Ejemplo de proceso modelado para la arquitectura de procesos de la Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2017)

En un segundo momento se modelaron los procesos en una versión mejorada o *to be* buscando eliminar los problemas detectados y para aprovechar las oportunidades de la Oficina de Personal.

Se presentan a continuación las definiciones de diseño de procesos de Peña (2016) y de *ABPMP* (2013), para ilustrar de mejor manera esta importante fase de las áreas de conocimiento de *BPM*.

Peña (2016) señala que la finalidad del diseño de procesos es:

Cómo los recursos de la organización interactúan con los procesos, tanto internos como externos, además de cómo funcionan, se miden y serán gobernados. (p. 129).

Para Peña (2016) una actividad fundamental es medir el desempeño de los procesos mediante indicadores.

Peña (2016) también refiere que los procesos deben estar alineados a la planeación estratégica de la empresa y deben:

Mostrar la manera de crear las especificaciones para los procesos de negocio finales, bajo el contexto de las metas estratégicas de la organización, las expectativas del personal y los objetivos de desarrollo planteados. (p.129).

En el diseño según Peña (2016) se explora métodos, principios, técnicas y herramientas para que los diseños sean acordes a los estándares validados.

Desde la visión de la *ABPMP* (2013) el diseño de procesos trata:

Del cambio de procesos que impactará en el alcance de metas y estrategias organizacionales y satisfacer a los clientes a través de una perspectiva de afuera hacia adentro. (p. 143).

Según esta definición los procesos deberán estar alineados a los objetivos estratégicos y deberán satisfacer a los clientes.

Para la *ABPMP* (2013) el diseño de procesos:

Es una definición formal de objetivos y entregables y la organización de actividades y reglas necesarias para producir un resultado deseado. Incluye la organización de actividades en un flujo con base en la organización de actividades e identificaciones y asociaciones de competencias, equipamiento y soporte necesarios para ejecutar actividades. (p. 144).

Según esta definición de la *ABPMP* (2013) se incluye las reglas de negocio, el flujo de actividades, el soporte y equipamiento para alcanzar los objetivos previamente trazados.

1.11 Rediseño de procesos.

Existen varias perspectivas para realizar cambios organizacionales y mejora de procesos dentro de una empresa, tal es el caso de la reingeniería, la reestructuración, el *down sizing*, la aplicación de mejora continua a una parte de un proceso *end to end*, la transformación de procesos, etc.

Peña (2016) señala que para mejorar los procesos es necesario:

El replanteamiento fundamental de un proceso. El propósito es la innovación del mismo y la aplicación creativa de nuevos enfoques de negocio, tecnología y más. Lo anterior para que se implanten los procesos rediseñados y se modifique la operación del negocio. (p. 2).

Conforme a lo que refiere Peña (2016), los procesos tienden a dejar de ser funcionales a lo largo del tiempo y requieren de innovación, por lo cual propone la implantación de su rediseño. Arata (2009), refiere que para obtener beneficios de los procesos y de su gestión es necesario:

Realizar un rediseño que permita enfocar los procedimientos hacia los resultados deseados. Las etapas que incorpora un rediseño de procesos son las siguientes:

1. Justificación del rediseño.
2. Planificación.
3. Levantamiento de la situación actual.
4. Diagnóstico y definición de objetivos específicos.
5. Identificación de oportunidades de mejora.
6. Rediseño de procesos.

7. Implementación.
8. Seguimiento. (p. 396).

Desde el enfoque de Arata (2009), el rediseño se debe orientar hacia la obtención de los resultados esperados en la organización y propone una serie de etapas. Arata (2009) también propone que para el rediseño es necesario identificar a las unidades responsables y definir recursos para la implementación y seguimiento.

Otro autor que aporta información respecto al término rediseño de procesos es Pérez-Fernández (1999) quien visualiza una relación entre las herramientas de mejora y el rediseño de procesos para la reducción de costos de una manera permanente.

Pérez-Fernández (1999) señala que:

Al perseguir metas que van más allá de la simple reducción de costes o del personal, las metodologías para la mejora y el rediseño de procesos tienen bastante credibilidad al enfrentarse directamente a los problemas reales y no a sus consecuencias (costes). (p. 176).

Desde su visión, Pérez-Fernández (1999) propone que el rediseño de procesos y las herramientas de mejora buscan no sólo la reducción de personal y de costos, también pretenden solucionar los problemas reales en la organización.

La perspectiva que se aplicará en la Oficina de Personal del ITESO es la visión de rediseño de procesos, que implica la modificación en algunos elementos: actividades, responsabilidades, interrelaciones, etc., de los procesos que ya existen y se operan en dicha Oficina al haberse detectado que no se requiere el rediseño radical de los procesos. El proyecto en desarrollo, busca cambiar el estado actual de los procesos a un estado mejorado en el que los procesos puedan incluir de una manera más clara y consistente, por ejemplo: a los clientes o usuarios de los servicios, desde que inician hasta que concluyen.

El esfuerzo de rediseño se centrará en la mejora a partir de una “situación actual documentada y validada”, con el fin de poder mejorar aspectos como reducción del tiempo

de operación, la calidad de la operación y de los servicios, disminuir errores y quizá reducir costos. Se considera importante diferenciar lo que es rediseño respecto a lo que son algunas otras metodologías y técnicas para ubicar el alcance de este estudio.

Según McLeod (2000) el rediseño de procesos es:

La sustitución de procesos anticuados por procesos más nuevos. (p. 70).

En esta definición se observa una orientación hacia la actualización documental de los procesos o control de documentos, pero queda corta respecto al impacto organizacional que generará el cambio en dichos procesos.

Hitpass (2014), señala que existe confusión respecto a la aplicación como sinónimos de los conceptos de reingeniería con rediseño de procesos y diferencia los términos de la siguiente manera:

El rediseño de procesos no es tan radical como la reingeniería, puede por ejemplo aplicarse a una parte del proceso reingeniería de negocio y tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización del proceso. El mayor impacto de un rediseño se tiene si el análisis comienza con los eventos generados por los clientes y los resultados que llegan a ellos. (p. 183).

Como se señaló previamente en la Oficina de Personal la intención del rediseño de procesos, será modificar parte de los ya existentes y esto es viable dada la visión de Hitpass (2014), descrita en la definición anterior.

El rediseño establece los cambios que se deben efectuar en una situación actual y en cómo se ejecutarán los nuevos procesos.

Parfraseando a Hitpass (2014), dentro de la organización “lo que se puede rediseñar es”:

- Estructura: cambio en el proceso mismo, cambian las operaciones se eliminan duplicidades, etc.).
- Productividad: análisis del ciclo y costeo de actividades.
- Responsabilidades: se modifica la asignación de responsabilidades (personalizar, centralizar o descentralizar responsabilidades).

- Integración: mejora el grado de integración entre la capa de la estrategia operacional (procesos) y tecnología (producción y TI).
- Incorporación de tecnología: automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas, etc.). (p. 183).

Dentro de la Oficina de Personal, cuando se cambie de una situación actual a una situación mejorada de sus procesos, se prevé la modificación a la estructura organizacional, lo cual implicará cambio en las responsabilidades de los operadores de procesos. En los próximos apartados de esta tesis se aportará información al respecto.

1.12 BPM.

Del inglés *business process management*, es una metodología orientada a mejorar los procesos de negocio en las organizaciones en busca de la eficacia y la eficiencia. En *BPM* se incluyen las etapas de modelado, análisis, diseño e implementación de los procesos. Un elemento innovador de *BPM* es que incluye como sistema de gestión al cliente.

Este trabajo en *BPM* realizada en el ITESO es una iniciativa desde la alta dirección que se incrusta en la planeación estratégica institucional, bajo los objetivos plasmados en los siguientes planes quinquenales:

- Implantar la nueva versión del sistema *ERP* administrativo, incluyendo *SISTE* (*).
- Impulsar y apoyar la revisión de servicios, procedimientos, esquemas organizativos, tamaño óptimo de las dependencias y requerimientos de personal.

Bajo este objetivo es que se decide aprobar el desarrollo de dos proyectos que interactúan a la par: la implementación del *ERP* y la actualización de procesos.

Según la metodología de *BPM* para que exista un cambio de cultura ésta debe venir desde la alta dirección. En el ITESO la instrucción de la implementación de estos proyectos es dirigida desde la Rectoría y se aprobaron recursos importantes para el logro de los resultados esperados.

Hitpass (2014), define a *BPM* como:

Disciplina de gestión por procesos de negocio y de mejora continua, apoyada fuertemente por la incorporación de TI para la automatización de los procesos. (p. 18).

Desde la visión de Hitpass (2014), *BPM* incorpora las tecnologías de información para la automatización.

En el rediseño de procesos ante la implementación y del *ERP* en la Oficina de Personal, se busca incorporar tecnología de TI para la automatización y mejora de sus procesos de operación, buscando una mejora en la satisfacción de los clientes y directivos de la institución. Aunque la intervención a realizar en *BPM* no incluye a toda la organización, se considera que el impacto en la institución será significativo e implicará un cambio de cultura y el rompimiento de paradigmas como la resistencia al cambio al buscar incluir en los procesos a los clientes y a los proveedores de los servicios, como lo dicta el modelo de *BPM*. En la figura 12 se incluye un esquema tomado de Jeston y Nelis (2008) en el que se indica que los procesos soportan toda la estructura de la planeación estratégica, pasando por objetivos estratégicos, planeación táctica y planeación de operaciones, todo esto de manera transversal con entradas y salidas y apoyándose en TI.

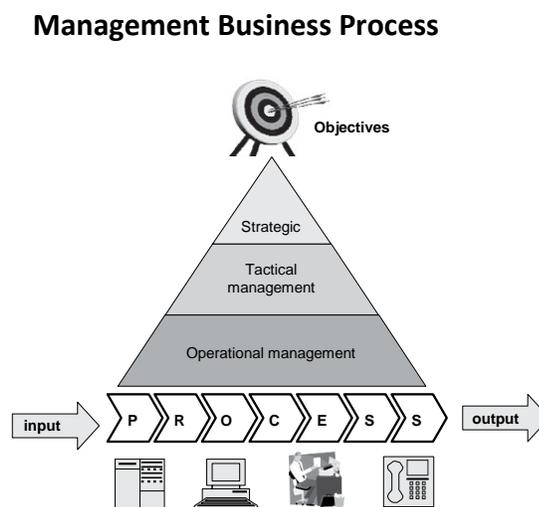


Figura 12. *BPM*. Fuente: Jeston y Nelis. (2008)

Peña (2016), señala que *BPM* se estructura en cuatro niveles: la gestión de los procesos, la gestión organizacional, la gestión empresarial y soporte tecnológico a los procesos. Visualiza dentro de la gestión organizacional de los procesos, las fases de: modelado, análisis, diseño y transformación de procesos y finalmente gestión del desempeño. La manera como Peña (2016) describe los componentes de *BPM* es muy útil en este trabajo, debido a que con la implementación del *ERP* se ponen en juego la planeación estratégica del ITESO, el impacto en la estructura organizacional que requerirá seguramente modificaciones, el soporte tecnológico que se ofrecerá por el equipo de implementación y dentro de la gestión de procesos el desarrollo de las fases por las que atraviesan dichos procesos, desde el modelado hasta la transformación y teniendo impacto en la gestión del desempeño organizacional.

La *ABPMP*, (2013) define a *BPM* como:

Una disciplina gerencial que integra estrategias y objetivos de una organización, expectativas y necesidades de los clientes, enfocado en procesos *end to end*. *BPM* engloba estrategias, objetivos, cultura, estructuras organizacionales [...], políticas, métodos y tecnologías para analizar, diseñar, implementar, gerenciar el desempeño y establecer una gobernanza de procesos. (p. 40).

Hitpass (2014), señala que para lograr los objetivos que se persiguen en *BPM* se debe: “Sincronizar e integrar los procesos manuales con los implementados con apoyo de TI o los que se van a automatizar”. Para Hitpass (2014), *BPM*, son todas las prácticas referentes al análisis y gestión relacionadas con procesos mejoran la eficiencia y eficacia de los servicios que producen valor. El desarrollo de las personas es un factor clave para que se identifiquen las tareas y se involucren para el logro de objetivos.

Para este trabajo la propuesta de Hitpass (2014) sobre *BPM* es importante y es que en el ITESO y particularmente en la Oficina de personal se busca mejorar el desempeño y la calidad de los servicios que se ofrecen a los empleados, profesores de asignatura, directivos y alumnos, desde una visión de mejora de procesos de negocio, para lograrlo se busca generar un cambio de cultura, reducir la resistencia al cambio, adecuar la estructura organizacional a una visión de procesos, generando las políticas de operación

y los procedimientos de trabajo con reglas de negocio claras y con capacidad para ser medibles y evaluables. En el ITESO se puede apreciar que han existido esfuerzos aislados para la implementación de procesos realizados por diversas oficinas y departamentos, no obstante, la gran mayoría de las dependencias no cuenta con procesos documentados, esta realidad la identifica la *ABPMP* (2013) en su definición de *BPM* en la cual las herramientas de procesos se aplican muchas veces de manera aislada en la organización.

A continuación, se presenta la definición.

La *ABPMP* (2013) señala que *BPM* es:

Una nueva forma de articular y aplicar de modo integrado abordajes, metodologías, estructuras de trabajo, prácticas, técnicas y herramientas para procesos que muchas veces son aplicados de manera aislada: *BPM* es una vista holística de organizar, estructurar y conducir un negocio. *BPM* también reconoce el papel clave de personas con habilidades y motivación y como el uso correcto de tecnologías para entregar mejores productos o servicios para los clientes. (p. 1).

1.13 Ciclo de vida del proceso.

El proyecto de mejora de procesos en la Oficina de Personal se alinea a la estructura metodológica recomendada por *BPM* y particularmente por la *ABPMP* (2013), mediante la cual propone un ciclo de vida de procesos, que se subdivide en varias fases. A continuación, se describe el concepto de ciclo de vida de procesos.

La *ABPMP* (2013) define al ciclo de vida como:

Un ciclo que dirige la planeación, el diseño, la implementación, ejecución, medición, control y mejora continua de los procesos de negocio. (p. 53).

Para su descripción la gran mayoría de autores de *BPM* considera las fases de planear, hacer, verificar y actuar (PDCA), el ciclo que hizo popular el Dr. Edward Deming en los 50's. En la figura 13 se incluye el ciclo de vida de procesos según la *ABPMP* (2013).

Ciclo de vida de Deming.



Figura 13. Ciclo de vida de procesos (PDCA) de Deming. Fuente: *ABPMP*. (2013)

Para efectos de este trabajo, se utilizará el modelo de ciclo de vida de *BPM*, no obstante, el primer modelo de ciclo de vida de procesos fue el diseñado por Deming.

La *ABPMP* (2013) señala que los ciclos de vida de procesos describen:

Un abordaje de gestión en un ciclo continuo. Por ejemplo, un ciclo de vida típico comprende la planeación, análisis, diseño, implementación, monitoreo y control. (p. 52).

Dentro de este ciclo continuo se incluyen actividades como el modelado, el análisis, el diseño, la medición del desempeño y la transformación de procesos, conforme a la *ABPMP* (2013). Esta actividad de ciclo continuo busca la continuidad y un proceso de retroalimentación para garantizar que los procesos se alinean a la estrategia de la empresa. A continuación, se anexa en la figura 14, el ciclo de vida de procesos sugerido por la *ABPMP* (2013).

Ciclo de vida de la ABPMP



Figura 14. Ciclo de vida de procesos de la *ABPMP*. Fuente: *ABPMP*. (2013)

En la Oficina de Personal del ITESO, se detecta que muchos de los procesos no están alineados a la planeación estratégica o Planeación Quinquenal de la Institución, no cuentan con un monitoreo, ni con indicadores o métricas de desempeño y no se fijan objetivos para medir los resultados de dicho proceso en un período determinado, esto se pudo confirmar mediante la observación de los procesos existentes, la entrevista inicial con el Director de la Oficina de Personal y con la opinión de los responsables de proceso de dicha oficina, al contestar la encuesta de grado de madurez de Hammer (2013), aplicada recientemente en dicha Oficina. Para ello es importante en la Oficina de Personal visualizar las diferentes fases del ciclo de vida de los procesos, desde la planeación, análisis, diseño, implementación, monitoreo y control y transformación, evitando caer en el error de omitir fases para reducir los tiempos del proyecto. Como resultado de este trabajo se pretende alinear ahora sí los procesos a la planeación institucional y que existan métricas e indicadores de desempeño para evaluar los resultados de la operación basados en las etapas de ciclo de vida y que van desde la planeación hasta la transformación de procesos.

1.14 Administración por procesos.

Este trabajo se debe sustentar en varias metodologías de gestión del cambio organizacional como *BPM* y es necesario también incorporar marcos de referencia de otras disciplinas, como lo es la administración por procesos, para “solucionar problemas o debilidades de desempeño actual de procesos”, como lo señala Hitpass (2014) y con fin de satisfacer necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos organizacionales, dados los antecedentes de los procesos actuales especificados en un apartado previo de este estudio. A continuación, se presentan algunos conceptos que permiten clarificar el término administración por procesos, por lo que es necesario definir el propósito y las bases de este marco de referencia.

De acuerdo al material del curso de *administración por procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, de González (2017), en el tema de introducción a la Administración por Procesos, se asegura de:

Coordinar el trabajo realizado por las funciones para entregar productos y servicios de mayor valor de manera más eficiente y efectiva. (González, 2016: 7).

La administración por procesos de acuerdo al material del curso de *administración por procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, de González (2017), en el tema de introducción a la Administración por Procesos se basa en:

La modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. (González, 2016: 6).

Parafraseando a González (2017), a través de este modelo de gestión organizacional es posible coordinar el trabajo realizado por las funciones para entregar productos y servicios que ofrezcan el mayor valor a los clientes de una manera más eficiente y efectiva. Se basa en un instrumental de metodologías, técnicas, conceptos e instrumentos de diversas disciplinas de análisis y mejora como rediseño de procesos, gestión de la calidad, reingeniería de procesos, mejora continua, etc. algunos ejemplos son: Sistema Seis Sigma, *LEAN Manufacturing*, modelo de madurez, *Troughput* o rendimiento total del sistema, *Kaisen*, entre otras.

Con la administración por procesos se busca eliminar las fronteras departamentales y las restricciones o cuellos de botella para aspirar a que la empresa gestione con base en procesos, en donde participan personas de diferentes departamentos para el desarrollo de productos y servicios.

Bajo este esquema todos los integrantes son corresponsables por los resultados finales de la organización. En la mayoría de las organizaciones actuales se gestiona de una manera jerárquica y funcional en oposición al modelo de administración por procesos. En el ITESO, institución con más de 50 años en el mercado educativo, se aprecia que la gestión

organizacional se articula mediante un modelo de administración funcional, jerárquico y piramidal organizado en departamentos, con un director o jefe a cargo de un grupo de personas que mediante un sin número de funciones generan productos o servicios. Este tipo de modelo se basa en la especialización funcional. Actualmente algunos directivos del ITESO se cuestionan si este modelo es el adecuado para enfrentar los retos de la institución ante una competencia cada vez más fuerte, la necesidad de orientarse a la internacionalización de sus programas académicos, las cada vez mayores regulaciones gubernamentales y el crecimiento del Instituto.

El modelo organizacional con el que fue concebida la Universidad, con una orientación de empresa familiar y paternalista pareciera que está rebasado, que en su momento fue eficiente por el tamaño de la organización, por lo tanto, es necesario buscar nuevos derroteros para cumplir con las exigencias del entorno.

A lo largo de este trabajo se estarán incorporando datos sobre la aplicación y los hallazgos recabados después de su aplicación de algunos instrumentos de administración por procesos en la Oficina de Personal.

1.15 Administración de procesos.

Según la *ABPMP* (2013), *BPM* está estructurado en cuatro niveles, que van desde la gestión de los procesos que se constituye con seis áreas de conocimiento, estas son: la gestión organizacional, la administración empresarial y el soporte tecnológico de los procesos. Todas las fases de las áreas de conocimiento de *BPM*, desde el análisis hasta la transformación de procesos empresariales y el uso de tecnología de administración de procesos.

De acuerdo a Peña (2016), la administración de procesos es:

Una infraestructura de trabajo administrativo que debe permitir (de manera integral) el logro de los objetivos estratégicos de la organización. (p.127).

Peña (2016), también define a la administración de procesos como:

Disciplina de gestión basada en ingeniería de procesos que busca maximizar la eficiencia y eficacia de las organizaciones planteando como base a los clientes, las personas, los procesos, y la tecnología. (p. 130).

El uso de esta disciplina es útil para el desarrollo de este estudio en la Oficina de Personal porque facilita un marco de referencia sobre los conceptos, metodología y entregables que se utilizan y aplican en las diferentes fases de implementación de *BPM*, con el fin de alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia, como señala Peña (2016).

1.16 Implementación.

Dentro de esta etapa en la Oficina de Personal se estarán cambiando los procesos rediseñados por aquellos que se encuentran desactualizados y de ser necesario se realizarían cambios en la estructura organizacional en apego a los nuevos roles y funciones generados con el proyecto de *BPM* y la implementación del *ERP* de recursos humanos.

Conforme a Jeston y Nelis (2008), la fase de implementación:

Es una de las últimas partes del marco de referencia y del ciclo del proyecto. Necesita ser considerada en el inicio de cada proyecto como el inicio del lanzamiento [...] La decisión de implementación impactará muchas facetas del proyecto. Áreas en las cuáles los procesos son diseñados y rediseñados, cómo el desarrollo y la fase de pruebas pueden ser conducidas hacia delante. La decisión será continuamente revisada durante la vida del proyecto, reconociendo que el método de implementación puede cambiar. (p. 217).

Para el proyecto de rediseño de procesos de la Oficina de Personal el plan de implementación es la etapa final, partiendo de la propuesta metodológica de Jeston y Nelis (2008) y que implica el cambio de toda la documentación de procesos, los roles y funciones, así como del organigrama resultante.

La *ABPMP* (2013) señala respecto a la implementación:

Una implementación de *BPM* no es un proyecto de tecnología de información, es más una aplicación coordinada de prácticas de gerenciamiento de procesos que pueden ser habilitadas por tecnología. (p. 63).

Conforme a la definición de la *ABPMP* (2013), que señala que la implementación de *BPM* no es un proyecto de TI, sino la aplicación de buenas prácticas de gerenciamiento de procesos, en la Oficina de Personal se estarán rediseñando los procesos en el marco de la actualización de un *ERP* de recursos humanos y la implementación de procesos rediseñados facilitará y guiará la propia implementación del *ERP*.

Para Jeston y Nelis (2008), cuando la fase de implementación se ha completado de manera correcta se podrán obtener:

- El personal motivado y entrenado.
- Mejora continua y procesos que trabajen de acuerdo a los requerimientos y necesidades identificados de parte de los *stakeholders*.

Se tiene previsto en la Oficina de Personal que con la implementación de *BPM*, será necesario capacitar al personal y que los procesos rediseñados estén acordes a la planeación estratégica y a las necesidades del equipo directivo y de los usuarios de los procesos.

Peña (2016), propone en su metodología que dentro de la implementación de deberán ejecutar las siguientes acciones:

- Realizar la validación y verificación.
- Capacitación.
- Implantación de la arquitectura tecnológica.
- Implantación de la estructura organizacional.
- Liberación y puesta en marcha de los procesos.

Dentro del proyecto de *BPM* en la Oficina de Personal se tiene previsto realizar las acciones sugeridas por Peña (2016), en el orden que se señala, iniciando con la validación y

verificación de los procesos rediseñados, de parte de los dueños de procesos, hasta la liberación y puesta en marcha.

Hitpass (2014) por su parte define la fase de implementación como:

Un proceso planeado del cambio para poner en funcionamiento la gestión correspondiente de *BPM* en cada una de las capas de la organización. (p. 201).

A continuación, se incluye en la figura 15 el modelo conceptual de implementación de *BPM* de acuerdo a Jeston y Nelis (2008).

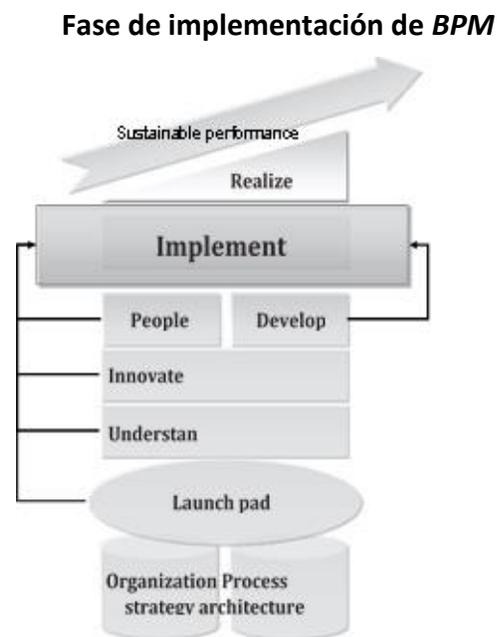


Figura 15. Fase de implementación de *BPM*. Fuente: Jeston y Nelis. (2008).

Capítulo II. Metodología.

El presente trabajo aplica la metodología de *BPM* propuesta por Peña (2016), la cual se integra de los elementos que a continuación se describen.

- Planificación detallada del proyecto.
- Obtención del plan estratégico de la organización
- Análisis de procesos.
 - Obtención de la estrategia.
 - Revisión de la información obtenida.
 - Realizar entrevistas iniciales.
 - Construcción de matrices de roles y responsabilidades.
 - Elaboración de plan de entrevistas.
 - Realización de entrevistas detalladas.
 - Elaboración de *SIPOC* (*suppliers, inputs, process, outputs, customers*) de los procesos a elaborar.
 - Diseño de la vista horizontal del modelo *as is*.
 - Documento de Análisis.
- Diseño.
 - Revisión del plan de diseño.
 - Búsqueda de un modelo de referencia.
 - Identificación metas, objetivos y factores críticos de éxito.
 - Elaboración el mapa de arquitectura.
 - Definición de las métricas e indicadores.
 - Modelado de los procesos.
 - Documentación de los procedimientos.
 - Definición del modelo de monitoreo y control.
 - Definición del modelo organizacional.
 - Diseño de la arquitectura tecnológica.

- Elaboración del plan de transformación.
- Documentación del documento de diseño de procesos de la organización.

- **Implementación.**

- Realizar la validación y verificación.
- Capacitación.
- Implantación de la arquitectura tecnológica.
- Implantación de la estructura organizacional.
- Liberación y puesta en marcha de los procesos.

Modelo de referencia *BPM*.

Productos a entregar.

Como resultado de los trabajos realizados se obtendrán los siguientes documentos:

- **Documento de Análisis.**

- **Plan de entrevistas.**
16 entrevistas en total.
- **Entrevistas detalladas.**
La transcripción de las 16 entrevistas, sus entradas y salidas de procesos y sus transacciones.
- **Calendarización.**
Un calendario de duración de las diferentes etapas del proyecto y sus entregables.
- **Matriz FODA.**
La identificación de las fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas que presenta actualmente la Oficina de Personal.
- **Matriz de funciones y responsabilidades.**
Una matriz generada a partir de los encargos o elementos de evaluación del desempeño de los integrantes de la Oficina de Personal 2016-2017.
- **Modelo de negocio CANVAS.**

Identificando socios clave, actividades clave, propuesta de valor, segmentos de clientes, recursos clave, canales de distribución, costos e ingresos.

- **Análisis Tecnológico.**

Que incluye: tecnología de producto, análisis de mercados, análisis de clientes, unidades estratégicas de negocio, tecnología de proceso, tecnología de equipo y tecnología de operación.

- **SIPOC's.**

En este apartado se describen todos los procesos de la Oficina de Personal, no obstante, se centrará sólo en los procesos de consultoría laboral y organización del trabajo, así como de obligaciones patronales.

10 *SIPOC's* considerando el *as is*: los cuáles son: 1. Operación de Nóminas, 2. Mantenimiento de nómina entrante, 3. Proceso de capacitación, actualización del inventario de recursos humanos, 4. Consultoría laboral y relaciones laborales, 5. Prestaciones y servicios y caja de ahorro, 6. Incrementos salariales y tabuladores, generación de la plantilla de personal, estudios de consulta al mercado salarial y estadísticas de personal, 7. Pago de cuotas obrero patronales ante el IMSS y el INFONAVIT, 8. Gestión de seguros: gastos médicos mayores, de accidentes, de flotilla, 9. Administración del plan de previsión social, 10. Proceso de pago del plan de jubilaciones.

- **Cadena de valor.**

Documentándose en 33 Unidades Estratégicas de Negocio de la Oficina de Personal.

- **Análisis financiero.** En este estudio se omite este apartado al considerarse que por el grado de confidencialidad no se pueden revelar datos financieros de la institución que la puedan comprometer.

- **Vista horizontal.**

La descripción de los procesos en diagrama de vista horizontal.

- Documento de diseño.
- Implementación de procesos.
- Actualización de los procedimientos de la Oficina de Personal.
- La voz del cliente (*VOC*) y *Critical to Quality*.

Criterios de éxito.

Al terminar el proyecto éste habrá sido exitoso si se logra lo siguiente:

- Contar con los procesos definidos.
- Contar con los indicadores y métricas de comportamiento.
- Contar con los procesos implantados.

Factores de éxito.

Para lograr el éxito del proyecto, será necesario que se dé lo siguiente:

- El compromiso muy activo y participativo de todos los actores en el proyecto de la dirección.
- La suficiencia de recursos humanos y financieros facilitados por las autoridades de la Institución.
- Participación activa de los directivos involucrados.
- Proporcionar toda la información solicitada.

Equipo de trabajo.

El equipo estará formado por las personas siguientes, con amplia experiencia en consultoría organizacional:

- Gerardo Zermeño Zuazo.
- Dos becarias.

El líder de este proyecto de rediseño de procesos es Gerardo Zermeño Zuazo.

2.1 Tiempos aproximados.

Calendario del proyecto de rediseño de procesos en la Oficina de Personal

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
Proyecto Rediseño de procesos OP - 2016	390 días	jue 01/09/16	mié 28/02/18	
Planificación detallada del proyecto	3 días	jue 01/09/16	lun 05/09/16	
Análisis de Procesos	84 días	mar 06/09/16	vie 30/12/16	
Obtención de la estrategia	6 días	mar 06/09/16	mar 13/09/16	2
Revisión de la información obtenida.	6 días	mar 06/09/16	mar 13/09/16	2
Realizar entrevistas iniciales	6 días	mié 14/09/16	mié 21/09/16	4,5
Construcción de matrices de roles y responsabilidades	4 días	vie 30/09/16	mié 05/10/16	6
Elaboración de plan de entrevistas	2 días	jue 06/10/16	vie 07/10/16	7
Realización de entrevistas detalladas	12 días	lun 10/10/16	mar 25/10/16	8
Análisis de información	12 días	mié 26/10/16	jue 10/11/16	9
Definición del modelo de negocio	6 días	vie 11/11/16	vie 18/11/16	10
Elaboración de <i>SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs, customers)</i> de los procesos a elaborar.	14 días	lun 21/11/16	jue 08/12/16	11
Diseño de la vista horizontal del modelo <i>As is</i>	8 días	vie 09/12/16	mar 20/12/16	12
Elaboración del documento de análisis	8 días	mié 21/12/16	vie 30/12/16	13
Diseño	176 días	mié 04/01/17	mié 06/09/17	
Revisión del plan de diseño	6 días	mié 04/01/17	mié 11/01/17	
Búsqueda de un modelo de referencia	6 días	jue 12/01/17	jue 19/01/17	

Identificación metas, objetivos y factores críticos de éxito	6 días	vie 20/01/17	vie 27/01/17	16,17
Elaboración el mapa de arquitectura	30 días	mié 01/02/17	mar 14/03/17	
Definición de las métricas e indicadores	12 días	mié 15/03/17	jue 30/03/17	19
Modelado de los procesos	60 días	vie 31/03/17	jue 22/06/17	20
Documentación de los procedimientos	30 días	vie 23/06/17	jue 03/08/17	21
Definición del modelo de monitoreo y control	6 días	vie 04/08/17	vie 11/08/17	22
Definición del modelo organizacional	6 días	lun 14/08/17	lun 21/08/17	23
Diseño de la arquitectura tecnológica	6 días	mar 22/08/17	mar 29/08/17	24
Documentación del documento de diseño de procesos de la organización.	6 días	mié 30/08/17	mié 06/09/17	25
Implementación	125 días	jue 07/09/17	mié 28/02/18	
Realizar la validación y verificación (No forma parte de este estudio)	30 días	jue 07/09/17	mié 18/10/17	26
Capacitación (No forma parte de este estudio)	15 días	jue 19/10/17	mié 08/11/17	28
Implantación de la arquitectura tecnológica (No forma parte de este estudio)	20 días	jue 09/11/17	mié 06/12/17	29
Implantación de la estructura organizacional (No forma parte de este estudio)	40 días	jue 09/11/17	mié 03/01/18	29
Liberación y puesta en marcha de los procesos. (No forma parte de este estudio)	40 días	jue 04/01/18	mié 28/02/18	30,31

Tabla 3. Calendario del proyecto de rediseño de procesos en la Oficina de Personal.
Fuente: Propia. (2016).

WBS.

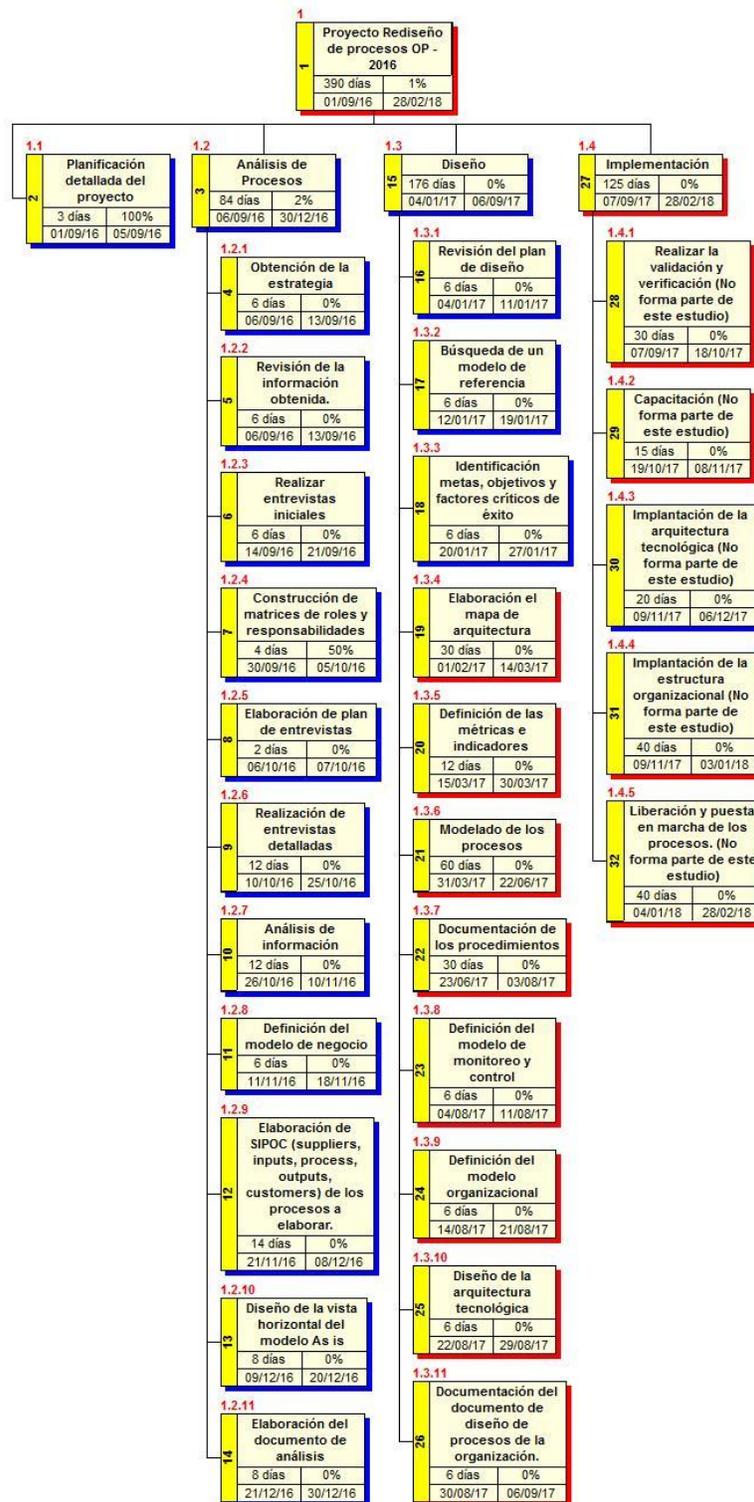


Figura 16. WBS. Fuente: Propia. (2016).

2.2 Inversión en el proyecto.

La inversión del proyecto es de \$ 586,120.00 más IVA.

Los pagos se dividen en tres:

- El 25% al inicio del proyecto
- El 25% al iniciar la etapa de implantación.
- El 50% al entregar los resultados de las auditorias de validación y verificación

* Es importante señalar que los costos son considerados como no desembolsables. Los importes aquí presentados ya están cubiertos porque el personal que funge como consultor ya está contratado por la Institución como empleados con contrato individual indeterminado.

2.3 Plan de trabajo.

El proyecto de implementación de procesos de la Oficina de Personal comprende las fechas de octubre del 2016 hasta febrero del 2018, según la tabla 1 y figura 16 presentadas previamente.

Es importante comentar que el plan de trabajo del documento para la obtención de grado de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio inicia en octubre del 2016 y concluye tentativamente en diciembre del 2017, conforme al calendario anexo en la tabla cuatro que se presenta a continuación.

Plan de trabajo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTO DE TESIS ESPECIALIDAD EN MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO															
ACTIVIDAD	2016			2017											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEPT	OCT	NOV	DIC
Antecedentes y contexto	■														
Planteamiento del problema	■														
Objetivo.	■														
Justificación	■	■													
Alcance		■	■												
Plan de trabajo			■												
Estudio de factibilidad				■	■										
Planteamiento del problema				■	■										
Capitulo I Marco teorico				■	■	■									
Capitulo II Metodología					■	■	■								
Capitulo III Análisis						■	■	■	■	■					
Capitulo IV. Diseño										■	■	■	■		
Capitulo V Implementación												■	■	■	■
Conclusiones														■	■
Introducción															■
Bibliografía															■
Anexos															■

Tabla 4. Plan de trabajo. Fuente: Propia. (2016).

Capítulo III. Análisis.

En este apartado se presentan todos los entregables sugeridos por la metodología de *BPM* y avalados por la *ABPMP* (2013).

Para el desarrollo de este proyecto, en la Oficina de Personal se aplicaron los instrumentos que comprenden la fase de análisis.

Presentamos una definición de análisis conforme a la metodología de *BPM*.

Para la *ABPMP* (2013) el análisis proporciona:

Una comprensión de las actividades del proceso y los resultados de esas actividades de los procesos en relación a sus capacidades para atender las metas pretendidas. Analiza también las restricciones y rupturas que interfieren en el desempeño de los procesos. Es realizado mediante varias técnicas, como el modelado, entrevistas, simulaciones, entre otras. Muchas veces contempla estudios del ambiente del negocio, contexto organizacional de procesos [...] (p. 107).

Esta etapa resulta indispensable para el rediseño de procesos de la Oficina de Personal y mediante ella se permite analizar el estado *as is* o estado actual de los procesos sin haber modificado nada todavía.

Dichos instrumentos son:

- Análisis FODA.
- Plan de entrevistas.
- Entrevistas: - Inicial.
 - Detalladas.
- Matriz de roles y responsabilidades.
- Análisis tecnológico: - Tecnología de producto.
 - Análisis de mercados.
 - Análisis de clientes.
 - Unidades estratégicas de negocio.
 - Tecnología de proceso.

- Tecnología de equipo.
- Tecnología de operación.

- Configuración de valor.
- *SIPOC's*.
- *VOC* o voz del cliente y *Critical to quality*.
- Vista horizontal.
- Inventario de los documentos de los procesos.

Es importante señalar que para ser más preciso en el rediseño de procesos fue indispensable recabar información para conocer el punto de vista de los usuarios o clientes de la Oficina, utilizando las técnicas de *VOC* y *Critical to Quality* para conocer las expectativas de los usuarios, así como recabar y sistematizar el punto de vista del cliente y traducirla en necesidades específicas.

A continuación, se describen e incluyen cada uno de los instrumentos referidos.

3.1 Planeación estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta muy utilizada en los procesos de cambio organizacional, que permite predecir escenarios futuros y utilizada en la fase de análisis en la metodología de *BPM*.

A continuación, se presenta una definición del concepto, según Hernández (2014).

Es una continuidad de pensamientos o ideas, planeación y acciones, conectados a un propósito. Primero, tú debes de tener clara la visión del negocio, luego tu planeas los pasos para llegar a esa visión y en tercer lugar tú tomas acciones para lograr esos resultados. (p. 28).

La Oficina de Personal en el ITESO, se alinea a la planeación estratégica institucional a través de su misión y visión y objetivos estratégicos, mismos que se incluyen en este apartado.

3.1.1 Misión y visión.

3.1.1.1 Misión.

Los miembros de la Oficina de Personal tenemos presente el espíritu de cooperación, escucha y respeto mutuo, con base en el documento denominado: “Valores que inspiran el quehacer de la Oficina de Personal” y publicado en septiembre del 2016.

A continuación, se presenta la cita al documento.

- Buscamos el aprecio entre todos y nos abstenemos de expresar comentarios o actitudes en detrimento de los demás.
- Quienes formamos parte de esta oficina nos conducimos con honradez y sentido de justicia, apegados a los reglamentos que rigen nuestra universidad.
- Los miembros de la Oficina de Personal hacemos honor a la confianza que se deposita en nosotros, preservando la confidencialidad y resguardando la información a la que tenemos acceso.
- Estamos comprometidos en la construcción de un clima de trabajo vivificante y gratificante entre nosotros mismos y entre los miembros de la comunidad universitaria.
- En la Oficina de Personal existe el interés por cuidar y acompañar a las personas en el ámbito laboral; sin discriminarlas por su ideología, género, situación económica, preferencia sexual, discapacidad, vulnerabilidad, etc.
- En la mejora de las relaciones de trabajo y con la meta de la cohesión de los miembros de la oficina, contribuimos a la toma de decisiones colegiada y en discernimiento, propia de nuestra participación en procesos comunes para su mejora, evitando las fricciones entre los compañeros de trabajo y con nuestros usuarios.
- Valoramos y fomentamos la comunicación clara y transparente entre nosotros, con nuestros usuarios y autoridades.

- Los miembros de la Oficina de Personal estamos convencidos del valor de la cortesía y la colaboración hacia el interior con los compañeros de trabajo y hacia el exterior con los usuarios de nuestros servicios.
- Los servicios que ofrecemos en la Oficina de Personal son de la más alta calidad, bajo los principios de cuidado de los recursos institucionales.

3.1.1.2 Visión.

Ser un área reconocida por la calidad en los servicios ofrecidos al personal a los diversos miembros de la comunidad universitaria, atendiendo eficientemente las necesidades a través de personal calificado y cualificado por su compromiso ignaciano para el servicio con y para los demás.

3.1.2 Objetivos estratégicos.

Como parte de la planeación estratégica del ITESO a la Oficina de Personal se le han asignado los siguientes objetivos para el período 2017-2021:

- Mejorar la gestión del talento humano tanto académico como de servicios de apoyo, en concordancia con el espíritu de las OFI y el modo de proceder ignaciano.
- Contribuir al desarrollo permanente de las competencias profesionales del personal.
- Implantar la nueva versión del sistema *ERP* administrativo.

3.1.3 Análisis FODA.

Con la aplicación de este instrumento que se utiliza para sondear el medio ambiente se pudo identificar aquellos factores internos o externos que están afectando o que afectarán positiva o negativamente en el desempeño de la Oficina de Personal en el ITESO a través de los objetivos estratégicos que se asignan por las autoridades internas.

Dichos factores se convierten dentro del análisis FODA en fortalezas y debilidades u oportunidades y amenazas. Se presentan dos definiciones que permiten clarificar el concepto.

El análisis FODA, de acuerdo a Díaz (2005), se define como:

Una herramienta analítica apropiada para trabajar con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico a análisis situacional con miras a la planeación integral [...] El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa. (p. 105).

Sahagún (2014), señala que:

Este análisis se basa en que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben dirigirse a lograr que las capacidades y recursos de la empresa embonen con lo que demanda la situación externa. (p. 16).

En la Oficina de Personal una vez aplicado el análisis FODA se incluyen los resultados en la tabla cinco.

Análisis FODA

	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D+
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado y con mucha experiencia en la operación de RH. 2. Se cuenta con un ERP ORACLE de RH y NÓMINA, sistema financiero, ORACLE VIEWER. 3. Nuevo Director de la Oficina de Personal. 4. Se cuenta con más de 100 procedimientos de operación documentados. 5. Se ha incrementado el sueldo a un importante porcentaje del personal del área. 6. La mayoría del personal de la Oficina participó en la implementación del ERP en el 2005-2006. 7. Se está generando un modelo multitask en el personal de la Oficina. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estandarización en los procesos, muchas excepciones a los procesos. 2. Algunas autoridades como directores o jefes se brincan los procedimientos de la Oficina, así como sus políticas y reglamentos, generando situaciones de inequidad y de actuaciones que ponen en riesgo laboral a la Institución. 3. Poca autoridad de la Oficina de Personal y sus procesos ante usuarios. 4. Obsolescencia del ERP, de no actualizarse se pierde de actualizaciones en el futuro, por temas de licenciamiento. 5. Colaboradores instalados en zonas de confort, lo que genera

	<p>8. Se cuenta ya con un área de documentación de procesos, de la cuál uno de sus integrantes es alumno de la Especialidad en Procesos de Negocio.</p> <p>9. Ha mejorado la percepción de la Oficina de Personal dentro de la Universidad.</p> <p>10. Buena imagen de la Universidad en la comunidad.</p>	<p>resistencia al cambio y escenarios de temor ante el cambio de paradigmas organizacionales.</p> <p>6. Falta de actualización y/o rediseño de procesos actuales.</p> <p>7. Falta de un sistema de indicadores y métricas de desempeño.</p> <p>8. Falta de medición a la contribución en los resultados generales de la Oficina por cada puesto existente.</p> <p>9. Poca vocación de algunos integrantes para trabajar por proyectos y a trabajar como equipos autodirigidos.</p> <p>10. Estructura jerárquica vertical en la institución y con poca rotación de personal.</p>
<p>OPORTUNIDADES O</p> <p>1. Ante el incremento del dólar, nuevos alumnos extranjeros se pueden inscribir en la Universidad.</p> <p>2. Buenas relaciones con la IBERO México. El Rector actual viene de dicha Universidad como Rector.</p> <p>3. El mercado demanda nuevas licenciaturas y posgrados lo que es una oportunidad para generar nuevos planes de estudios.</p> <p>4. La posibilidad de certificar las carreras de la universidad a nivel internacional, lo que haría más</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1. Búsqueda de alianzas y/o convenios de colaboración con otras universidades del Sistema Jesuita (SUJ), para intercambio de información de RH, capacitación de personal e intercambio de alumnos extranjeros y personal académico (F1, F2, F4, O1, O2, O3)</p> <p>2. Desarrollar nuevas carreras. (F3, O10,).</p> <p>3. Mantener la estrategia de</p>	<p>ESTRATEGIAS D-O</p> <p>1. Desarrollar nuevas carreras (D10, O3)</p> <p>2. Eficiencia en la operación. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O5).</p> <p>3. Mantener la estrategia de calidad en los servicios ofrecidos al usuario. (D7, D8, D9, O5)</p>

<p>atractivo a los candidatos a estudiar en el ITESO.</p> <p>1. Compartir buenas prácticas de RH con instituciones educativas en el extranjero.</p>	<p>calidad en los servicios ofrecidos al usuario. (F5, F6, F7, F8, F9, F10, O5).</p>	
<p>AMENAZAS A</p> <p>1. Competencia agresiva con otras universidades, lo que puede redundar en una baja de inscripciones de alumnos.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1. Mantener la estrategia de calidad en los servicios ofrecidos al usuario. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A4).</p> <p>2. Utilizar la imagen de la Universidad para captar más alumnos. (F10, A4).</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>1. Rediseño de procesos. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9, A1, A2, A3, A4).</p> <p>2. Rediseño de marcos normativos laborales: Reglamento Interior del Trabajo, Normas Contractuales Básicas, formatos de contratos. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2).</p> <p>3. Eficiencia en la operación. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2).</p> <p>4. Revisión de otros modelos de gestión organizacional, por ejemplo, basada en procesos. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2).</p> <p>5. Implementación de sistema de métricas e indicadores de desempeño. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2).</p>

Tabla 5. Análisis FODA. Fuente: Propia. (2016).

Las conclusiones obtenidas después de aplicar el análisis FODA son las siguientes:

De manera general se observa que la Oficina de Personal se enfrenta a grandes retos en la gestión organizacional, relacionados con reglamentación, rediseño de procesos, desarrollo de habilidades en el personal para trabajar con una visión de trabajo en equipo y bajo esquemas de proyectos.

Se aprecia al personal instalado en zonas de confort y con cierta resistencia al cambio.

Será necesario implementar varias estratégicas para cambiar el escenario actual, como, por ejemplo: el intercambio con otras universidades del Sistema Jesuita (SUJ) u otras organizacionales, para intercambio de información de RH, por ejemplo, respecto a sistemas de remuneraciones, modelos de estructura organizacional, entre otros.

Otra de las estrategias es continuar con la innovación en los procesos para mejorar los servicios que se ofrecen a los usuarios internos y externos.

3.1.4 Matriz de funciones y responsabilidades.

Esta herramienta permite integrar en una sola tabla las funciones de los puestos involucrados en la revisión de procesos.

Peña (2016), señala que dicha matriz es:

Una herramienta que permite conjuntar la información y empezar a identificar las funciones de nuestra organización y los responsables de realizar alguna actividad en la misma.

Según The Six Sigma Memory Jogger™ II, ASQ, presentado en el curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en el tema de la matriz de roles y funciones, por Peña (2016):

La matriz de roles y funciones permite conjuntar la información recabada en las entrevistas y empezar a identificar las funciones de la organización y los responsables de realizar las actividades en la misma; servirá para que de una manera rápida el analista tenga una idea integral de las actividades que se realizan en la organización y así elaborar los *SIPOC's* necesarios. (Peña, 2016: 5).

Una vez realizadas las entrevistas iniciales y detalladas se procedió al llenado de la matriz de funciones y responsabilidades en la Oficina de Personal, que permitió que los funcionarios identificaran las funciones y responsabilidades asumidas por los responsables de proceso.

A continuación, se presenta la matriz de roles y responsabilidades de la Oficina de Personal, en la tabla seis.

Matriz de funciones y responsabilidades

ENCARGADA DE NOMINA				DIR DE LA OFICINA DE PERSONAL				ENC DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION			ENC DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS		ENC DE CONTRATACION				ASIST ADMVO OP						ASIST ADMVO OP				ENC DE CAJA Y FA			ENC DE NOMINA PA Y ESTADISTICA			
O p e r a c i o n d e n o m i n a	A d m o n d e p r o v e e d o r e s	S e r v i c i o s O f i c i n s o n d e l	P l a n d e P e n s i o n e s	A u t o r i z a c i o n e s	R e g l a m e n t o s	A t t e n d i m i e n t o s	P l a n q u i n q u e n a l	R e c l u t a m i e d n e t o P e r s o n a l	E v a l u a c i o n e s	R e c r u t a m i e n t o s	I n s t i t u c i o n	P r o c e d i m i e n t o s	C o n t r a t a c i o n	C r e d e n c i a l i z a c i o n	A c a d e m i c o s	A p o y o n i c i o s	E x p e d i e n t e	C o n t r o l	C o n t r o l	C r e d e n c i a l i z a c i o n	S i s t e m a d e P e r s o n a l	E v e n t o s	A e c t i v i d a d e s	P r o c e d i m i e n t o s	O f i c i n s o n d e l	C o m p e t e n c i a s	V a l e s	F o n d o s	A u d i t o r i a	A d m o n i s t r a c i o n	N o m i n a	R e p o r t e s	O R A C L E A C T I V I D A D E S
								A u t o r i z a c i o n e s	R e g l a m e n t o s	A t t e n d i m i e n t o s	P l a n q u i n q u e n a l	R e c r u t a m i e n t o s	I n s t i t u c i o n	P r o c e d i m i e n t o s	C o n t r a t a c i o n	C r e d e n c i a l i z a c i o n	A c a d e m i c o s	A p o y o n i c i o s	E x p e d i e n t e	C o n t r o l	C o n t r o l	C r e d e n c i a l i z a c i o n	S i s t e m a d e P e r s o n a l	E v e n t o s	A e c t i v i d a d e s	P r o c e d i m i e n t o s	O f i c i n s o n d e l	C o m p e t e n c i a s	V a l e s	F o n d o s	A u d i t o r i a	A d m o n i s t r a c i o n	N o m i n a

3.1.5 Plan de entrevistas.

Para la Oficina de Personal fue necesario generar un plan de entrevistas tanto con el Director como con todos los responsables de procesos, acorde a la metodología de análisis de *BPM* propuesta. En el diseño del plan de entrevistas Peña (2016), recomienda realizar las siguientes actividades:

Para cada persona:

- Concertar una cita.
- Preparar el formato de entrevista.
- Presentarse en el sitio de la entrevista en tiempo y forma.
- Presentar al consultor.
- Realizar entrevista y solicitar la evidencia necesaria.
- Agradecer el tiempo y dar un tiempo tentativo de entrega de propuesta.
- Transcribir la entrevista.
- Enviar un correo al entrevistado con la transcripción de la entrevista como cortesía y para validar la validez de la misma.

A continuación, se anexa el plan de entrevistas acordado y aprobado en la tabla siete.

Plan de entrevistas

Proyecto OP							
Plan de entrevistas							
Identificador de entrevista	Persona a entrevistar	Área	Fecha	Hora	Entrevistador	Tiempo estimado/Min.	Lugar
1	Alberto Santillan Mendoza	DIR DE LA OFICINA DE PERSONAL	17-nov	11:30	GZ	60	OP
2	Monica Terrazas	ENCARGADA DE NOMINA	14-nov	10:00	GZ	60	OP
3	Verónica Vargas	ENC DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	11-nov	10:00	GZ	60	OP
4	German Nakashima Guzmán	ENC DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	10-nov	09:30	GZ	60	OP
5	Laura Susana Núñez Delgadillo	ASIST ADMVO OP	08-nov	12:00	OM	60	OP
6	Carolina Pérez Orozco	ASIST ADMVO OP	04-nov	11:00	AA	60	OP
7	Norma Núñez Manzano	ENC DE CONTRATACION	03-nov	11:00	OM	60	OP
8	Beatriz Silva Ruíz	ENC DE CAJA Y FACA	31-oct	12:00	GZ	60	OP
9	Antonio Fonseca Isunza	ENC DE NOMINA PA Y ESTADISTICA	26-oct	13:00	GZ	60	OP
10	Diana Solangel Ramirez	ENC DE PRESTACIONES Y SERVICIOS - REQ	24-oct	11:00	GZ	60	OP
11	Gerardo Zermeño Zuazo	ENC DE CONSULTORIA LABORAL Y ORGANIZACION DEL TRABAJO	13-oct	10:00	OM	60	OP
12	María Morales Pruneda	COORD DE REMUNERACIONES	01-oct	11:00	GZ	60	OP
13	María Yoloxochitl Molina Rivera	ENC DE CAPACITACION	20-oct	13:00	GZ	60	OP
14	Roselia Silva	ENCARGADA DE IMSS-INFONAVIT	18-oct	15:00	GZ	60	OP
15	Luis Oscar Mora Yáñez	ASISTENTE DE ORGANIZACION DEL TRABAJO	04-oct	10:00	AA	60	OP
16	Alejandro Aroyo Garrido	ASISTENTE DE ORGANIZACION DEL TRABAJO	05-oct	09:00	GZ	60	OP

Tabla 7. Plan de entrevistas. Fuente: Propia. (2016).

3.1.6 Entrevistas.

Es importante señalar que por la naturaleza del estudio y debido a que este trabajo se realizó en el ITESO, Peña (2016) recomendó sólo realizar una entrevista inicial con el Director de la Oficina de Personal y sólo una entrevista detallada con los responsables de proceso, para evitar que el personal se le saturara de información y se negara a participar en actividades de procesos posteriores a la entrevista y en las cuáles resultaba obligatoria su participación. Se determinó que con una sola entrevista se podría recolectar la información necesaria para el estudio.

3.1.6.1 Entrevista inicial.

Posterior a la generación del plan de entrevistas se realizó la entrevista inicial o preliminar con el Director de la Oficina de Personal a fin de recabar información general sobre las actividades que realiza dicha Oficina, los puestos y funciones del personal que depende de dicho Director, antecedentes, historia y su tamaño, problemas principales detectados, tendencias en la operación de la Institución, antecedentes de manual de procesos, sistemas de información existentes, plan estratégico, impacto del cambio tecnológico en el área así como las necesidades de cambio.

Según el curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en el tema levantamiento de información, Peña (2016) señala que la entrevista inicial tiene como propósito:

Levantar información de los miembros del grupo de contactos identificados, se selecciona a los principales directores, gerentes, jefes o cualquier otra persona con influencia funcional en la organización. (Peña, 2016: 6).

El contenido completo de la entrevista se incluye en el anexo I, en la página 180 de este trabajo.

A continuación, se anexa el formato de la entrevista inicial en la figura 17.

Formato de entrevista inicial o preliminar



FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR

Empresa:
Proyecto:
Consultor: Fecha:
Lugar: T210
Entrevistado:
Departamento:
Puesto:
Antigüedad en la empresa: Antigüedad en el puesto:

¿Qué hace su organización?
Me podría dar algunos antecedentes, historia, tamaño de su organización
¿Cuál es su función en la organización?
¿Qué personas dependen de usted?
Nombres y puestos
¿Cuál es la función de dichas personas en la organización?
¿Problemas principales detectados en su función?
¿Qué espera usted del proyecto?

Tendencias en la operación de la empresa:
Manual de procesos:
Sistemas de información:
Modelo de negocios:
Plan estratégico:
Impacto del cambio tecnológico:
Comentarios y observaciones:

Figura 17. Formato de entrevista inicial. Fuente: Propia. (2016).

3.1.6.2 Entrevistas detalladas.

Entrevista detallada es aquella que se realiza con todos los responsables de procesos de la organización estudiada.

Sánchez (2006) define a la entrevista detallada como aquella que se realiza:

Con informantes clave, acerca de sus vivencias [...] para ello se utilizaron como instrumentos la guía de entrevista, los cuadernos de campo, la grabadora de audio

portátil y cinta de audio, donde se registraron los resultados de las conversaciones obtenidas con los entrevistados. (p. 252).

Para este trabajo se realizaron 16 entrevistas detalladas, con los responsables de procesos en la Oficina de personal.

Mediante este instrumento se pudo recabar información valiosa respecto a los procesos, su relación con otros procesos de la Oficina, la cantidad de transacciones en un período, las entradas y salidas, los objetivos de la función y los principales problemas que se presentan, así como las recomendaciones de mejora.

En este estudio se da cuenta de dos de las entrevistas realizadas como una muestra, no obstante, existen a detalle las 16 entrevistas y por el alcance de este estudio se decidió no incluirlas.

Dichas entrevistas fueron realizadas con la Encargada de Nómina y con la Encargada de Caja y Fondo de Ahorro.

El detalle de las dos entrevistas detalladas se puede consultar en el anexo II de este trabajo, página 187.

A continuación, se anexa el formato utilizado en la entrevista detallada en la figura 18.

Formato de entrevista detallada



FORMATO DE ENTREVISTA DETALLADA

Empresa:
Proyecto:
Consultor:
Lugar:
Entrevistado:
Departamento:
Puesto:
Nombre y puesto del jefe inmediato:
Antigüedad en la empresa:
¿Cuál es su proceso?
Capacitación recibida.

Fecha:
Mail:
Tel:
Antigüedad en el puesto:

¿Qué actividades realiza?

Actividad	Descripción de la actividad

Transacciones

Actividad	Número de Transacciones Realizadas por Día	Tiempo Promedio Necesario por Transacción	Tiempo Típico de Desviación en Tiempo por Transacción

Información recibida por tu proceso

Proveedor	Entrada	Actividad	Tipo de Formato de Entrada	Método de Arribo de Formato

Información generada por tu proceso

Actividad	Salida	Destinatario	Tipo de Formato de Salida	Método de Salida de Formato

¿Cuáles son los objetivos e indicadores de su función?

Actividad	Indicador	Propósito	Forma de Monitoreo	Jefe Directo	Estado del Indicador

Problemas principales detectados en su proceso
Recomendaciones para poder mejorar el proceso
Comentarios y observaciones

Figura 18. Formato de entrevista detallada. Fuente: Propia. (2016).

3.1.7 Análisis tecnológico.

Posterior a realizar la matriz de funciones y responsabilidades, se realizó el análisis tecnológico el cuál se integra conforme a la metodología propuesta por Peña (2016) de los siguientes elementos:

- Tecnología de producto.
- Tecnología de proceso.
- Tecnología de equipo.
- Tecnología de operación.

Parfraseando a Pino y Cárdenas (2017), el análisis tecnológico es: “Un diagnóstico analítico de la trayectoria pasada y del estado actual de la empresa, así como de sus potencialidades, prospectivas, respecto al cumplimiento de su misión y sus objetivos, entre otros aspectos”.

Conforme a Pino y Cárdenas (2017), el análisis tecnológico está relacionado totalmente con la planeación estratégica de la organización y con él se permite analizar las capacidades en materia organizacional, técnica, de sus actividades productivas, así como del estado de sus recursos.

Con este instrumento dentro del proyecto de rediseño de procesos en la Oficina de Personal fue útil para evaluar las capacidades y potencial técnico y organizacional que influye de manera directa en el desempeño de los procesos existentes.

A continuación, se presentan los instrumentos previamente referidos.

3.1.8 Tecnología de producto.

Peña (2016) refiere que este concepto está relacionado con las normas, especificaciones y requisitos generales de calidad y presentación que debe cumplir un producto (bien o servicio).

La tecnología de producto se compone de los siguientes elementos:

- Análisis de producto.
- Análisis de mercado.
- Análisis de clientes.
- Unidades estratégicas de negocio.

El objetivo del análisis de producto es: identificar los principales productos o familias de productos, los mercados, los clientes y las unidades estratégicas de negocio de la empresa.

El desglose de la información se presenta en el anexo III de este proyecto en la página 205.

Conforme al análisis obtenido de la aplicación del instrumento de tecnología de producto, se puede observar que en general el grado de madurez de los productos o servicios de la Oficina de Personal es alto, debido a que en su mayoría estos servicios se han ofrecido desde hace varios años.

También se puede observar que los servicios que se ofrecen, se dirigen a atender necesidades individuales de los empleados, como por ejemplo el servicio de FONACOT o la caja de ahorro, así como necesidades institucionales relacionadas con obligaciones fiscales, como lo es el pago de cuotas obrero patronales ante el IMSS e INFONAVIT o la retención del ISR, como producto del trabajo.

Respecto a la calidad en general se considera que los productos o servicios es alta, excepto en el tema de inventario de recursos humanos, debido a que el instrumento existente está incompleto y no es funcional para la toma de decisiones institucional y no permite visualizar planes de vida y carrera para el personal de la Institución.

3.1.9 Análisis de mercados.

El mercado al que se dirige la Oficina de Personal en el ITESO se divide en cuatro sectores: empleados de tiempo fijo, profesores de asignatura, servicios profesionales contratados por honorarios y alumnos del ITESO.

Dichos mercados son usuarios de los diversos servicios que se ofrecen, por ejemplo: pago de nómina, pólizas de seguros, capacitación, contratación de personal, etc.

El desglose de la información se presenta en el anexo IV de este proyecto, en la página 211.

Para los mercados de empleados, profesores de asignatura y honorarios se ofrecen servicios relacionados con nómina, contratación, prestaciones (sólo empleados), eventos, etc.

Respecto al mercado de alumnos se ofrecen servicios de seguros (autos, accidentes).

3.1.10 Análisis de clientes.

En este apartado se describen las características de los clientes o usuarios atendidos, de acuerdo al mercado en el que se clasifican. Los mercados a los que se dirige la Oficina de Personal, incluyen clientes altamente exigentes, a quienes se trata de ofrecer una atención personalizada y de calidad.

El desglose de la información se presenta en el anexo V de este proyecto, en la página 212.

Después de aplicar este instrumento se pudo apreciar que los productos o servicios se ofrecen a todas las áreas administrativas y académicas de la universidad, con una alta demanda y la Oficina de Personal es la única instancia que las ofrece en la Institución.

3.1.11 Unidades estratégicas de negocio.

El concepto de unidad estratégica de negocio se define según Kotler (2003) como:

Una unidad de la empresa que tiene misión y objetivos a parte y que se puede planear con independencia de los demás negocios de la empresa. Una UEN puede ser una división de la empresa, una línea de productos dentro de una división o incluso un producto o marca individual. (p. 51).

Dada la diversidad de servicios que se ofrecen en la Oficina de Personal como, por ejemplo: el pago de la nómina, gestión de seguros, relaciones laborales, etc., es que se determina la existencia de varias UEN, con características muy particulares cada una, por lo que es

necesario describirlas a detalle en el anexo VI de este estudio que se encuentra en la página 214.

En la Oficina de Personal se identificaron 33 unidades estratégicas de negocio (UEN).

En este formato se describieron las características del producto por cada unidad estratégica de negocio en la Oficina de Personal y el mercado que se ve beneficiado por los servicios ofrecidos.

3.1.12 Tecnología de proceso.

Mediante este instrumento se pudo documentar de manera general las condiciones de operación, los insumos y personal necesario para generar los servicios que ofrece la Oficina de Personal.

De acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, de Peña (2016) en la presentación de análisis tecnológico, define este concepto como:

El relacionado con las condiciones, procedimientos y formas de organización necesarios para combinar insumos, recursos humanos y bienes de capital para producir el bien o el servicio. (Peña, 2016: 2).

Parafraseando a Peña (2016), el objetivo de este análisis es: “identificar las principales actividades o funciones críticas de cada UEN (unidad estratégica de negocio) y documentarlas en un diagrama de flujo”.

A continuación, se presenta en las figuras 19 y 20 dos diagramas de tecnología de procesos de las unidades estratégicas de negocio denominadas: nómina de tiempo fijo y gestión de la capacitación e inducción al personal.

Para este proyecto se generaron 23 diagramas de tecnología de proceso, pero por el alcance, sólo se presentaron dos como una muestra representativa.

Tecnología de proceso: Nómina de tiempo fijo

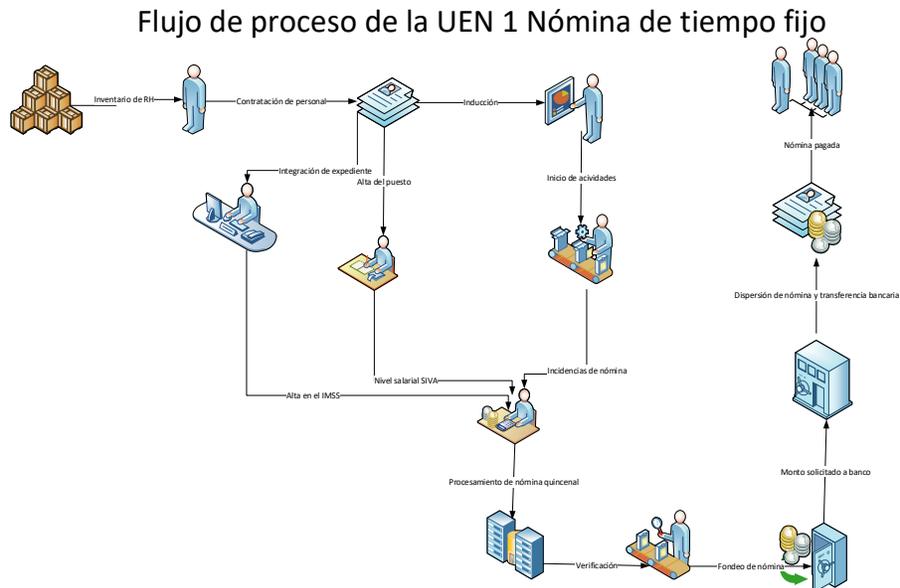


Figura 19. Tecnología de proceso. Nómina de tiempo fijo. Fuente: Propia. (2016).

Tecnología de proceso: gestión de la capacitación e inducción al personal

Flujo de proceso de la UEN 6 Gestión de la capacitación e inducción al personal

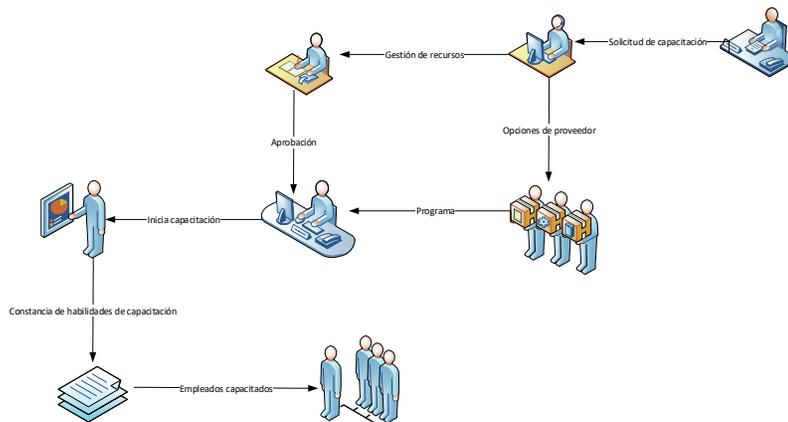


Figura 20. Tecnología de proceso. Gestión de la capacitación e inducción. Fuente: Propia. (2016).

En estos dos diagramas incluidos como muestra se observa que un cliente ya sea un empleado o alguna autoridad de la Institución detona el proceso mediante una solicitud,

por ejemplo: mediante una solicitud de pago de nómina o una solicitud de capacitación; dicho proceso se cierra con el cliente o beneficiario de los servicios, al recibir el depósito de nómina en la cuenta correspondiente o al ser capacitado un grupo de empleados.

3.1.13 Tecnología de equipo.

En este apartado se describen los equipos y tecnología necesarios para ofrecer los productos y servicios en la Oficina de Personal.

El concepto de tecnología de equipo de acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en la presentación de análisis tecnológico, lo describe Peña (2016) como:

Referente a las características de los bienes de capital necesarias para producir el bien o servicio. (Peña, 2016: 2).

En el anexo VII página 218 de este trabajo se desglosa el análisis del equipo. Es importante comentar que se describió el equipo necesario para atender cada una de las 33 UENS señaladas en el apartado, que por la diversificación de los servicios ofrecidos es una lista amplia y diversa, por ejemplo: escanner, computadora, cámaras de video vigilancia, software ERP ORACLE, etc.

3.1.14 Tecnología de operación.

En este apartado se describe la normatividad que regula la operación y procesos de la Oficina de Personal, para garantizar que los productos y servicios ofrecidos cumplan con las disposiciones de las autoridades laborales y fiscales, así como con la calidad hacia los usuarios.

Peña (2016), de acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en la presentación de análisis tecnológico, define a la tecnología de operación como:

Normas y procedimientos aplicables a las tecnologías de producto, proceso y equipo para asegurar la confiabilidad, eficiencia, seguridad física y durabilidad de la planta productiva y sus productos. (Peña, 2016: 2).

En este instrumento para la Oficina de Personal se enlistan los procedimientos y políticas internas y legislación en materia laboral que regulan las relaciones de trabajo, así como la obligación del pago de impuestos fiscales producto del trabajo. Tales procedimientos y legislaciones son, por ejemplo: manual de prestaciones del ITESO, procedimiento de atención de accidentes, la Ley Federal del Trabajo, el Reglamento Interior del Trabajo del ITESO, la Ley del Seguro Social, la Ley del INFONAVIT, la Ley del ISR. A continuación, en la tabla ocho, se presenta la normatividad que regula a cada una de las UENS.

Normatividad UENS

UEN 1.	Ley Federal del Trabajo, Ley del IMSS, Ley del INFONAVIT, Reglamento Interior del Trabajo del ITESO, Ley del ISR, Reglamento de la Ley del ISR.
UEN 2.	Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro social, Ley del INFONAVIT, Reglamento Interior del Trabajo del ITESO, Ley del ISR, Reglamento de la Ley del ISR, Manual de prestaciones.
UEN 3.	Políticas de Seguros, Procedimiento de atención de accidentes para alumnos y empleados.
UEN 4.	Reglamento de caja y fondo de ahorro, Ley del ISR.
UEN 5.	Reglamento de caja y fondo de ahorro, Ley del ISR.
UEN 6.	Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo
UEN 7.	Políticas de Remuneraciones.
UEN 8.	Manual de valuación de puestos SIVA, Procedimiento para elaborar descripciones de puesto.
UEN 9.	Ley del IMSS, Ley del INFONAVIT, Ley Federal del Trabajo, Reglamento de la Ley del IMSS, Procedimientos del IMSS: altas, bajas y cambios ante el IMSS, Registro de modificaciones de salario, De liquidación al IMSS, De inscripción al IMSS del personal de tiempo fijo y PA's, de Manejo de incapacidades.
UEN 10.	Ley del IMSS, Ley del INFONAVIT, Ley Federal del Trabajo, Reglamento de la Ley del IMSS, Procedimientos del IMSS: altas, bajas y cambios ante el IMSS, Registro de modificaciones de salario, De liquidación al IMSS, De inscripción al IMSS del personal de tiempo fijo y PA's, de Manejo de incapacidades.
UEN 11.	Reglamento del FONACOT.
UEN 12.	Reglamento Interior del Trabajo, Política de entrega de uniformes al personal, NOM-004-STPS-1994, relativa a los sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria, equipos y accesorios en los centros de trabajo.

UEN 13.	Reglamento Interior del Trabajo.
UEN 14.	Ley *Federal del Trabajo, Ley del ISR, Procedimiento general de contratación y Procedimiento de contratación por honorarios, Procedimiento de contratación de extranjeros.
UEN 15.	Ley Federal del Trabajo, Ley del ISR, Reglamento Interior del Trabajo, Procedimientos de contratación.
UEN 16.	Procedimiento de reclutamiento y selección, Procedimiento general de contratación, Reglamento Interior del Trabajo, Ley Federal del Trabajo.
UEN 17.	Procedimiento de reclutamiento y selección, Procedimiento general de contratación, Reglamento Interior del Trabajo, Ley Federal del Trabajo.
UEN 18.	Procedimiento de elaboración de procedimientos, procedimiento de control de documentos.
UEN 19.	Ley Federal del Trabajo, Procedimiento de rescisiones de contrato, Procedimiento de separación voluntaria de personal, Reglamento Interior del Trabajo, Procedimiento de consultoría laboral.
UEN 20.	Procedimiento de consultoría laboral, Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo, Ley del IMSS, Reglamento de la Ley del IMSS, NOM-003-SEGOB-2002, NOM-004-STPS-1994, NOM-017-STPS-2001, NOM-020-STPS-2011, NOM-026-STPS-2008, NOM-027-STPS-1993, Procedimiento de gas LP.
UEN 21.	Reglamento Interior del Trabajo, Ley Federal del Trabajo.
UEN 22.	Reglamento Interior del Trabajo, Ley Federal del Trabajo, Ley del ISR, Reglamento de la Ley del ISR. Manual de prestaciones.
UEN 23.	Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo, NOM-004-STPS-1994, NOM-017-STPS-2001, Procedimiento de rediseño ergonómico de estaciones de Trabajo, Procedimiento de Bioss, Políticas para el rediseño ergonómico de estaciones de trabajo, Metodología y requerimientos para estudios de Biorretroalimentación.
UEN 24.	Reglamento Interior del Trabajo, Reglamento de PSNA, Manual de prestaciones del ITESO.
UEN 25.	Reglamento Interior del Trabajo, Manual de prestaciones del ITESO.
UEN 26.	Procedimiento de organización de eventos para empleados.
UEN 27.	Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo
UEN 28.	Procedimiento de reclutamiento y selección.
UEN 29.	Manual de la plataforma de internet de la STPS.
UEN 30.	Reglamento Interior del Trabajo, Manual de prestaciones del ITESO, Plan de jubilaciones del ITESO.
UEN 31.	Políticas de remuneraciones.
UEN 32.	Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo, Políticas de remuneraciones.
UEN 33.	Procedimiento de verificaciones de seguridad e higiene en el ITESO, Procedimiento de la Comisión de Higiene y Seguridad del ITESO, Programa anual de verificaciones, Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo, Ley del IMSS, Reglamento de la Ley del IMSS, NOM-003-SEGOB-2002, NOM-004-STPS-1994, NOM-017-STPS-2001, NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las

	comisiones de seguridad e higiene, NOM-020-STPS-2011, Recipientes sujetos a presión, recipientes criogénicos y generadores de vapor o calderas - Funcionamiento - condiciones de seguridad, NOM-026-STPS-2008, NOM-027-STPS-1993), NOM-018-STPS-2015, Procedimientos de seguridad e higiene en los laboratorios y talleres del ITESO, Procedimiento de manejo de residuos peligrosos.
--	---

Tabla 8. Normatividad que regula las UENS. Fuente: Propia. (2016).

Se anexa el desglose completo de la tecnología de operación en el anexo VIII de este trabajo, que se encuentra en la página 220.

3.2 Configuración de valor.

La configuración de valor se utiliza en las empresas para identificar la ventaja competitiva que tienen respecto a su competencia y permite analizar la diferenciación respecto a otras organizacionales.

Peña (2016) refiere que son: “instrumentos para el análisis estratégico de la ventaja competitiva de las empresas”.

En la Oficina de Personal del ITESO se pudieron identificar las tres configuraciones de análisis de procesos de creación de valor: cadena de valor, red de valor y taller de valor, dado el tipo y características de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes o usuarios. Es importante señalar que: debido a que se identificaron 33 UEN, fue necesario generar 33 instrumentos para documentar la configuración de valor.

En dicha Oficina, por sus características, complejidad y los servicios que ofrecen se identificaron los tres tipos de configuración de valor: cadena de valor, red de valor y taller de valor, dado que se ofrecen actividades de comercialización y servicio, gestión de seguros y actividades de asesoría y consultoría.

Por la naturaleza de este estudio sólo se presenta una muestra de cada una de las configuraciones.

3.2.1 Cadena de valor.

El propósito de la cadena de valor de acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en el tema de configuración de valor, de Peña (2016) es:

Mostrar como una organización productiva o comercializadora genera el valor para sus clientes, plasmando las actividades primarias (las que generan valor) y las actividades secundarias (la que soportan la operación de las actividades primarias). (Peña, 2016: 5).

Stabell (1998), identifica que este instrumento cuenta con:

- Las categorías primarias de actividades: logística incorporada, operaciones, actividades de comercialización y servicio. (p. 415).

En la figura 21 se presenta un ejemplo del instrumento cadena de valor aplicado en la Oficina de Personal.

Cadena de valor

UEN 1 NOMINA DE TIEMPO FIJO

Cadena de Valor					
Infraestructura	Presupuesto de recursos humanos	Planeación financiera	Procedimiento de nómina	Planeación quinquenal	Planeación de recursos humanos
RH	Administración de remuneraciones	Administración de la nómina	Administración de prestaciones y servicios al personal	Relaciones laborales	Administración de IMSS e INFONAVIT, Contratación
Administración	Auditoría fiscal	Auditoría contable	Auditoría del IMSS	Actualización de tabuladores	Verificación manual de cálculos
TI	Sistema ORACLE RH, Módulo de nóminas TF y su mantenimiento	Sistema PeXT	Sistema ORACLE módulo de IMSS y su mantenimiento	Sistema de vales y sistema de caja t fondo de ahorro	Sistema ORACLE módulo de prestaciones y su mantenimiento y servicios
Abastecimiento	Compra de timbres de nómina	Compra de tarjetas de vales	Compra de papel	Compra de tinta de impresora	Compra de capacitación en nómina
Contabilidad	Registro de las pólizas de nómina	Contabilización de finiquitos e indemnizaciones	Pólizas de retención de ISR	Declaración anual de sueldos y salarios	Formatos de elaboración de declaración de sueldos y salarios de empleados
Tesorería	Pago de las facturas de proveedores	Fondeo de nómina	Transferencias bancarias	Pago de 2% sobre nóminas	Pago de ISR
Desarrollo tecnológico	Proyecto de actualización de ERP				
	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio
	Captación de incidencias de nómina. Captación de lotes de descuentos por prestaciones Salario diario integrado Descuentos de fondo y caja de ahorro Incrementos salariales Tabuladores	Validación de fórmulas de cálculo Verificación manual de cálculo de ISR Solicitudes de cheque por finiquitos e indemnizaciones	Envío de transferencias bancarias a Finanzas Envío de lote de depósitos a tarjetas de vales de despensa Reportes de nómina Nómina impresa, pólizas	Correos masivos al personal de entrega de formatos de declaración anual Correos masivos al personal de entrega de fondo de ahorro y anticipos de fondo de ahorro Envío de correos masivos de apoyo a campañas de universidad solidaria	Atención y asesoría al personal sobre: cálculo de impuestos y deducciones aclaraciones al banco y a proveedores de vales de despensa sobre descuentos impropcedentes Atención personalizada

/MARGEN

Figura 21. Cadena de valor. UEN nómina de tiempo fijo. Fuente: Propia. (2016).

Dentro de esta configuración se pudieron plasmar las actividades primarias, como lo es la nómina y son soportadas por procesos de tesorería, de TI, de compras, etc., para ofrecer un servicio.

3.2.2 Red de valor.

En la Oficina de Personal se aplicó el modelo de red de valor al identificarse que se ofrecían servicios de gestión de seguros relacionados con gastos médicos mayores, accidentes y de flotilla de automóviles a sus clientes internos y externos.

El propósito de la red de valor, de acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en el tema de configuración de valor, de Peña (2016) es:

Mostrar como una organización que propicia el intercambio entre personas (Telefónicas, bancos, aseguradoras) genera el valor para sus clientes, plasmando las actividades primarias (encapsuladas en tres elementos básicos: promoción de la red y gestión de contratos, provisión del servicio y la operación del servicio) y las actividades secundarias (la que soportan la operación de las actividades primarias). (Peña, 2016: 13).

Stabell (1998), identifica los siguientes giros empresariales en los que aplicaría este modelo de configuración de valor:

Compañías telefónicas, bancos, compañías aseguradoras y servicios postales. (p. 427).

En la figura 22 se presenta un ejemplo del instrumento red de valor aplicado en la Oficina de Personal.

Red de valor

UEN 3 GESTION DE SEGUROS: GASTOS MEDICOS MAYORES, DE ACCIDENTES, DE FLOTILLA

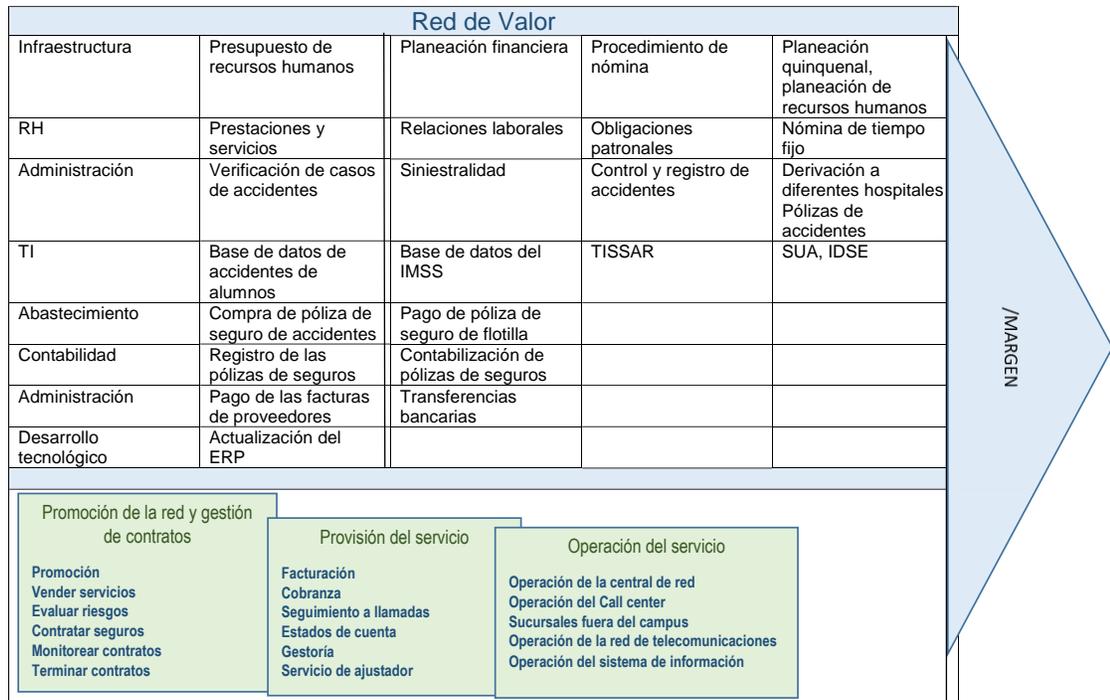


Figura 22. Red de valor. UEN Gestión de seguros. Fuente: Propia. (2016).

Dentro de este modelo de configuración de valor se identificaron actividades primarias relacionadas con la promoción, la venta de servicios, la gestión de contratos y la evaluación de riesgos, el servicio de ajustados, la generación de estados de cuenta, la operación de sucursales fuera del campus.

3.2.3 Taller de valor.

Se identificó que en la Oficina de Personal se ofrecen servicios de asesoría y consultoría laboral a los empleados y autoridades de la universidad, por lo que para determinar la configuración de valor se utilizó el instrumento denominado taller de valor, aplicado para unidades de negocio dedicadas a la consultoría y el cuál, de acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en el tema en el tema de configuración de valor, de Peña (2016) es:

Mostrar como una organización proveedora de servicios genera el valor para sus clientes, plasmando las actividades primarias (encapsuladas en cinco elementos básicos: definición, solución, elección, ejecución y evaluación) y las actividades secundarias (la que soportan la operación de las actividades primarias). (Peña, 2016: 9).

Stabell (1998), señala que algunos ejemplos de giros empresariales en los que aplicaría este modelo de configuración de valor son:

Los servicios profesionales en materia de medicina, asesoría jurídica, arquitectura e ingeniería. (p. 420).

En la figura 23 se presenta un ejemplo del instrumento taller de valor aplicado en la Oficina de Personal.

Taller de valor

UEN 19 RELACIONES LABORALES: GESTIÓN Y ASESORÍA AL PERSONAL Y A AUTORIDADES

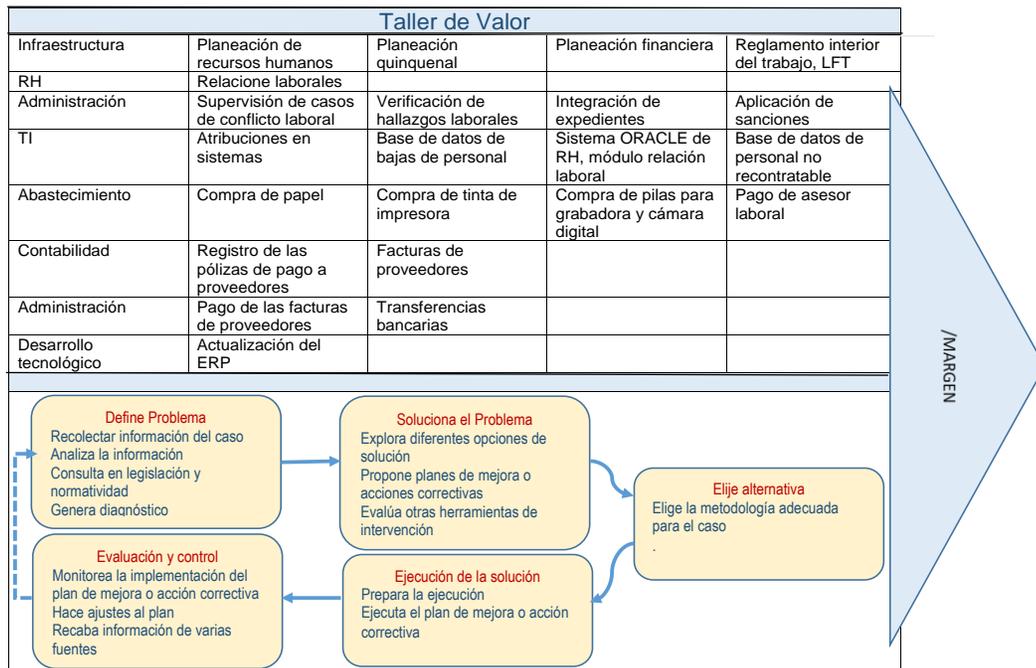


Figura 23. Taller de valor. UEN Relaciones laborales. Fuente: Propia. (2016).

Dentro de las actividades primarias identificadas al aplicar este instrumento se encuentran: la aplicación de herramientas de intervención, el análisis de la información recabada, la

consulta a la normatividad laboral vigente, la generación de un diagnóstico, la propuesta de un plan de mejora sugerido.

3.2.4 Modelo de negocio *CANVAS*.

En la Oficina de Personal del ITESO como una unidad de negocio se aplicó el instrumento de modelo de negocio *CANVAS*, para identificar la manera en que dicha Oficina crea valor para sus clientes y usuarios e identificar los actores clave del negocio.

Osterwalder (2010), señala que un modelo de negocio:

Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (p. 14).

El *CANVAS* se compone de los siguientes bloques:

- Segmentos de clientes
- Propuesta de valor
- Canales de distribución
- Relaciones
- Flujos de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Alianzas
- Estructura de costos

A continuación, se anexa el modelo de negocio *CANVAS* generado para la Oficina de Personal del ITESO en la tabla nueve.

Modelo de negocio CANVAS

MODELO DE NEGOCIO				
Socios clave <ul style="list-style-type: none"> Stakeholder. STPS, IMSS, INFONAVIT. Equipo de desarrollo De la OSI. Homólogos Proveedores: KPMG, consultor en IMSS, asesor laboral, soporte al sistema IDSE, INBURSA. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> Nóminas Relaciones laborales Obligaciones patronales Reclutamiento, selección y contratación Caja y fondo de ahorro Capacitación Seguridad e higiene Sist. y Procedimientos Remuneraciones 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> En la Oficina de Personal existe el interés por cuidar y acompañar a las personas en el ámbito laboral Estamos convencidos del valor de la cortesía y la colaboración con los usuarios de nuestros servicios Los servicios que ofrecemos en la Oficina de Personal son de la más alta calidad, bajo los principios de cuidado de los recursos institucionales. <p>Algunos de los servicios que ofrecemos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asesoría laboral, de IMSS e INFONAVIT Pago de nómina Capacitación Contratación Reclutamiento y selección Prestaciones al personal Eventos institucionales Servicio de seguros Caja y fondo de ahorro 	Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> Relaciones personales Relaciones telefónicas Correo. Intranet Atención personalizada 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> Empleados con contrato por fijo indefinido Empleados con contrato por tiempo determinado Servicios profesionales de honorarios Personas contratadas por honorarios asimilados a sueldos. Profesores de Asignatura Alumnos
Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> ERP de RH robusto. Conocimientos Actualizados en materia de IMSS, relaciones laborales, nomina. Colaboradores de la Oficina de Personal con experiencia y comprometidos Equipos modernos y funcionales Servicios de calidad Instalaciones funcionales 		Canales de distribución <ul style="list-style-type: none"> Intranet del ITESO. Correo electrónico masivo Eventos de capacitación Revista Cruce Eventos institucionales de empleados Atención personalizada. Sitio de colaboración 		
Costos <ul style="list-style-type: none"> Sueldos IMSS, INFONAVIT ISR Prestaciones Impuesto estatal Asesoría en ERP Pago a proveedores 			Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Intereses cobrados de caja de ahorro. Cobro de seguros de automóvil y gastos médicos. 	

Tabla 9. Modelo de negocio CANVAS de la Oficina de personal. Fuente: Propia. (2016).

Al aplicar este instrumento se pudo identificar que existe una amplia oferta de productos y servicios que atrae a los clientes o usuarios y como señala Osterwalder (2010), “es aquello por lo que están dispuestos a pagar”.

Algunas de las características de los servicios que atraen a los clientes son, por ejemplo:

- El interés por cuidar y acompañar a las personas en el ámbito laboral.
- La intención de que los servicios ofrecidos sean de la más alta calidad.

Dentro de los recursos clave identificados que diferencian a los servicios que pueden ofrecer otras organizaciones se encuentran:

- El contar con un *ERP* de RH robusto.
- Equipo de trabajo con experiencia y comprometido.

- Contar conocimientos actualizados en materia de relaciones laborales y obligaciones patronales y nómina.

Dentro de las actividades clave de la Oficina identificadas, se encuentran:

- Nóminas.
- Relaciones laborales.
- Obligaciones patronales.
- Caja y fondo de ahorro.

Se detectó a una serie de socios clave como son:

- Proveedores en consultoría laboral y de obligaciones patronales.
- Equipo de desarrollo de la Oficina de Sistemas de Información (OSI).

3.3 SIPOC's.

Los procesos de la Oficina de Personal quedaron documentados en el instrumento denominado *SIPOC*, mediante el cual se pueden visualizar los clientes, proveedores, entradas, el desarrollo del proceso, sus salidas, así como los proveedores que participan, basado en la matriz de roles y responsabilidades.

Según la *ABPMP* (2013), el término *SIPOC* es:

Una sigla para proveedor, entrada, proceso, salida y cliente. Es un estilo de documentación de procesos utilizado en Lean Six Sigma. Es un patrón o conjunto de notaciones preferida en esa técnica. Puede ser aplicada por medio de la presentación en una tabla con los elementos que componen la sigla. Un modelo *SIPOC* es aplicado con más frecuencia en situaciones en que es necesario obtener un consenso sobre cuáles aspectos de un proceso deben ser estudiados. (p. 94).

La *ABPMP* (2013) recomienda utilizarlos cuando:

- Existen iniciativas de mejora de procesos.

- Un ejercicio de nombrar entidades en cada columna y puede acelerar el modelado detallado en otra herramienta.
- Para obtener un consenso inicial sobre el enfoque de un proyecto de modelado de procesos.
- Cuando es preciso analizar el volumen de entradas en un proceso y los productos que él entrega, permitiendo identificar cuellos de botella y valor agregado a un siguiente proceso. (p. 95).

La documentación en la notación *SIPOC* permite rediseñar los procesos a partir de su presentación en un estado actual.

Peña (2016), de acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en el tema de identificación de procesos, señala que un *SIPOC* es:

Una herramienta de modelado versátil y poderosa que nos plasma una vista de alto nivel de los procesos del modelo *as-is*. (Peña, 2016: 11).

En la Oficina de Personal al visualizar los procesos para su posterior puesta en la notación *SIPOC* se observaron áreas de mejora, por lo que al realizar documentación se implementó un rediseño inicial, integrando y optimizando algunos procesos.

Peña (2016) de acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio en el tema de identificación de procesos, ilustra muy bien este concepto de integración, mejora y rediseño de procesos mediante los diagramas *SIPOC*'s.

Los diagramas *SIPOC* pueden ser entonces utilizados para identificar procesos potenciales al separar las áreas de funcionales que necesitan ser mejoradas. (Peña, 2016: 14).

Por el alcance de este estudio se presenta una parcialidad de los *SIPOC*'s.

El total de los procesos quedaron documentados en 12 *SIPOC*'s.

En la figura 24 se presenta un esquema en el que se presentan los 12 SIPOC's.



Figura 24. Procesos identificados en la Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2017).

A continuación, se anexa en la tabla 10 los SIPOC's la gestión de nóminas mediante el proceso de operación de nómina el cual quedó dividido en: operación de nóminas, mantenimiento de nómina entrante y mantenimiento de nómina saliente.

SIPOC 1. Operación de nóminas

Proceso:	Operación de Nóminas		Fecha:	29/11/2016	
Analista:	Gerardo Zermeño Zuazo				
Roles participantes:	Encargada de Nómina de Tiempo Fijo, Encargado de Nómina de Profesores de Asignatura, Encargada Administrativa/Supervisor, Encargada de Bancos		Proyecto:	Rediseño de los procesos de la Oficina de Personal del ITESO	
Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente	
Asistente Administrativa de dependencia / Supervisor	Incidencias de nómina; horas extras, compensaciones adicionales, permisos sin goce de sueldo	El responsable de nómina revisa la información y la registra las incidencias en el sistema ORACLE, Módulo de Nóminas. Realiza el cierre de nómina Procesa la nómina Valida cálculo: formulas, impuestos, captura de incidencias Realiza ajustes (en caso necesario) Imprime la nómina Timbra la nómina Informa del total de la nómina a depositar	Total de nomina	Encargada de bancos	
Encargada de Bancos	Total de nomina	Encargada de Bancos fondea la nómina Realiza dispersión de nómina Realiza la transferencia electrónica de recursos Imprime comprobante de transferencia Envía a Coordinación de Bancos	Comprobante de transferencia bancos	Coord. Bancos	
- Problemas detectados:	Se aprecia un excesivo costo de operación de nómina ya que este mismo proceso lo realizan dos personas distintas, con el rol de Encargado de Nómina.				
- Sugerencias de mejora:	La nómina la podría realizar una sola persona ya que son procesos iguales				
-Comentario extra:	La Encargada Administrativa o supervisor podría generar su propia pre-nómina, cargando las incidencias a su personal de manera directa, en una aplicación dentro del sistema ERP.				

Tabla 10. SIPOC. Operación de nóminas. Fuente: Propia. (2016).

Una vez diseñados los SIPOC'S se detectaron los siguientes hallazgos.

3.3.1 Hallazgos en SIPOC's.

Después de documentar los SIPOC's de la Oficina de Personal se puede concluir de manera inicial, sin haber analizado a profundidad, lo siguiente: pareciera que algunos procesos se pudieran integrar o unificar, por ejemplo, la nómina. Se aprecia que: en algunos procesos, se tiene numerosas actividades que se pudieran optimizar o eliminar.

Algunas actividades clave de procesos de la Oficina de Personal se realizan fuera del ERP, como el procesamiento de obligaciones patronales para el cuál se utiliza un sistema periférico denominado TISSAR. Este sistema fue adquirido por un proveedor externo al ITESO.

3.4 La voz del cliente (*VOC y Critical to Quality*).

Como ya se señaló previamente en este apartado, para conocer la voz del cliente y sus necesidades se consideró necesario aplicar las técnicas de *VOC* y *CTQ* mediante un instrumento para medir la opinión.

En apartados previos de este estudio se comentó que sin haber realizado un análisis a profundidad sólo mediante la observación en la Oficina de Personal se apreciaban algunas oportunidades de mejora como, por ejemplo: retrasos en los cierres del proceso, omisiones, errores en la generación de contratos entre otros aspectos, por lo que se observó la necesidad de conocer de viva voz y de manera crítica, de parte del usuario sus opiniones respecto a los servicios.

Iniciamos este apartado explicando de manera general los citados conceptos de *VOC* y *CTQ*.

Martinez-Vilanova, (2014) señala que el término *VOC* o *voice of the customer*:

Es uno de los elementos modernos de calidad. Es un método muy generalizado en Japón y consiste en escuchar al cliente, sus necesidades, sus problemas, el uso que hace de nuestros productos, etc. (p. 196).

Basu, (2004) refiere que *CTQ* o *critical to quality*:

Es un término muy utilizado en el campo de actividades de seis sigma, para describir las características clave de un proceso. Un ejemplo puede ser un elemento de diseño o un atributo de un servicio que es crítico a los ojos del cliente. (p. 59).

A continuación, se explica la metodología del instrumento para medir la opinión.

Durante el mes de mayo del 2017 se aplicó una encuesta de diseño propio para conocer la voz del cliente de la Oficina de Personal respecto a los servicios ofrecidos e identificar de manera generar las necesidades de los usuarios. El objetivo que se planteó para esta actividad fue el de:

- Identificar las áreas de mejora en los procesos y la actitud con la que estos se proveen.

La encuesta fue dirigida a los principales usuarios identificados en este estudio, es decir:

- Empleados.
- Profesores de tiempo fijo.
- Profesores de asignatura.
- Servicios profesionales de honorarios.

Estuvo disponible durante tres semanas y se envió a 2,000 usuarios. Fue contestada por 398, lo que representa un 20 % de la población a la que se dirigió.

El instrumento se dividió en dos apartados.

El primero con respuestas cerradas relacionadas con el tipo de usuarios y con una evaluación a aspectos de calidad de los servicios, grado de satisfacción, actitud del personal para atender, entre otros items y el segundo apartado con preguntas abiertas, buscando la obtención de información cualitativa, mediante las cuáles el usuario informó sobre las áreas de mejora detectadas en los servicios de la Oficina de Personal.

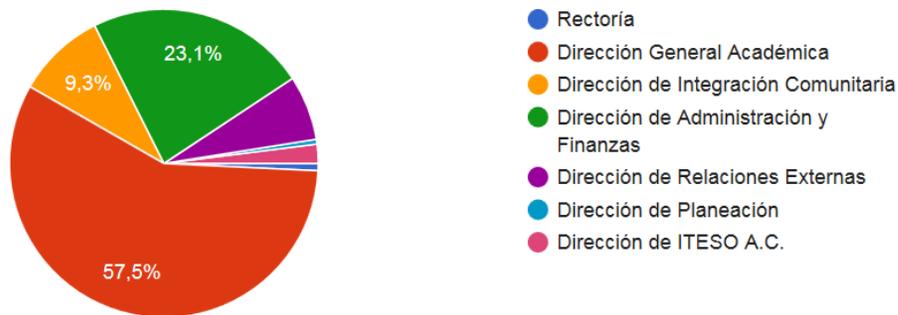
A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos.

Se observó que participó personal de las seis direcciones del ITESO, así como de Rectoría.

La instancia que tuvo mayor participación fue la Dirección General Académica con un 57.5%.

Estos datos se aprecian en la gráfica uno, que se presenta a continuación.

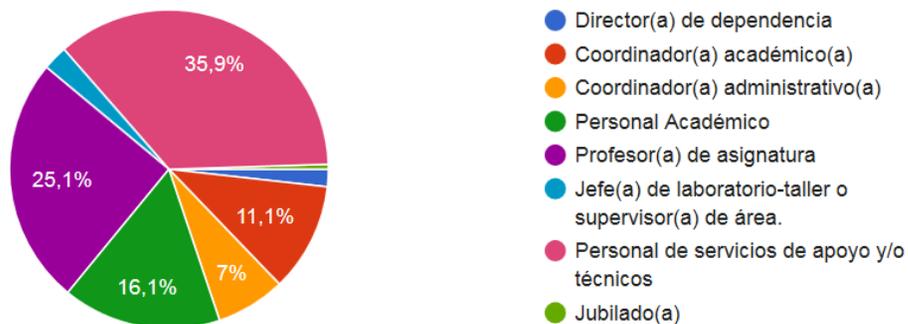
Distribución de población participante por instancia.



Gráfica 1. Distribución de población participante en encuesta. Fuente: Propia. (2017).

Se solicitó al personal que se identificara con un rol predeterminado y se detectó que el 35.9 % de los participantes correspondió a personal de servicios de apoyo o técnicos. Los jubilados participaron en menor proporción. Según lo presentado en la gráfica dos.

Distribución de población participante por rol



Gráfica 2. Distribución de población participante por rol. Fuente: Propia. (2017).

Al preguntarle a los usuarios sobre el servicio que reciben, se puede apreciar que un 56.78 % de los usuarios opinaron que fue excelente en cuanto a la rapidez y a la oportunidad, un 37.44 % consideró el servicio como bueno, un 4.53 % como regular, un 0.75 % como malo y un 0.50 % como pésimo en cuanto a la rapidez y oportunidad.

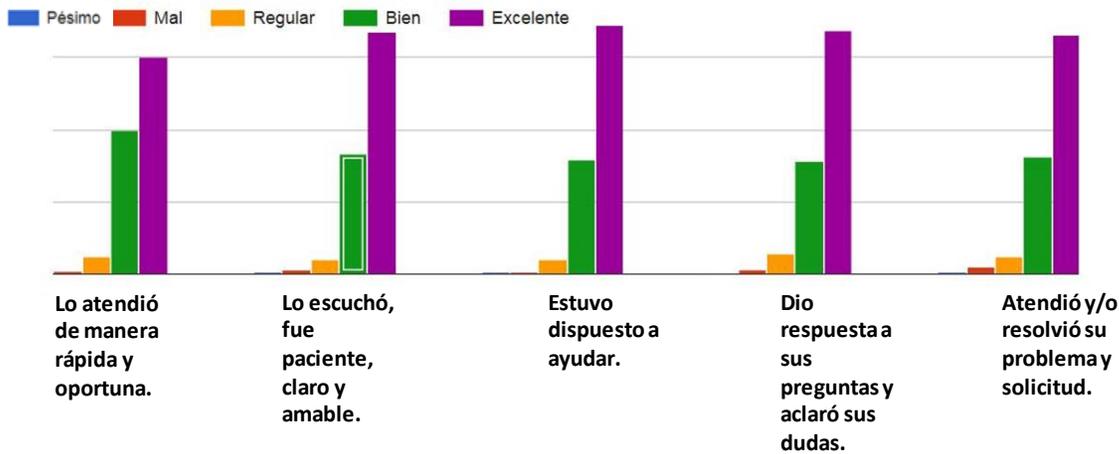
Para un 63.31 % de los usuarios el servicio que reciben fue excelente en cuanto a las variables de: ser escuchado y que la persona que lo atendió haya sido paciente clara y amable, un 31.4 % opinó que fue bueno, un 3.77 % opinó que fue regular, un 1 % opinó que fue malo y un 0.5 % opinó que fue pésimo en cuanto a las citadas variables.

Respecto a la pregunta de qué tan dispuesto estuvo a ayudar la persona que atendió al usuario, el resultado es el siguiente: un 65.07 % opinó que la disposición para ser ayudado fue excelente, un 29 % opinó que la disposición fue buena, un 4.07 % indicó que la disposición fue regular, un 0.5 % opinó que fue mala y un 0.5 % que fue pésima.

El 63.56 % de los usuarios consideró que el personal dio respuesta a sus preguntas y aclaró sus dudas de manera excelente, para un 29.39 % de manera buena, para 5.53 % de manera regular, para un 1.26 % de manera mala, para un 0.25 % de manera pésima.

El 62.56 % de los usuarios señaló que fue atendido y se resolvió su problema y solicitud de manera excelente, un 30.65 % comentó que: de manera buena, un 4.52 % comentó que: de manera regular, un 1.76 % de manera mala y 0.50 % de manera pésima. De acuerdo a la gráfica tres que se presenta a continuación.

Gráfica de percepción de los usuarios respecto a la atención y actitud del personal respecto a los productos y servicios recibidos.



Gráfica 3. Percepción de los usuarios respecto al servicio. Fuente: Propia. (2017).

En la gráfica cuatro se presenta el grado de satisfacción de los usuarios y según los datos obtenidos para el 57.28 % resultó excelente, para el 36.68 % fue bueno, para el 3.52 % lo consideró regular, para el 2.01 % malo y para el 0.50 pésimo.

Grado de satisfacción de los usuarios por los servicios recibidos.



Gráfica 4. Grado de satisfacción de los usuarios. Fuente: Propia. (2017).

En el instrumento aplicado se les preguntó a los usuarios de manera abierta que indicaran las áreas de oportunidad observadas en los productos y servicios que recibían de parte del personal conforme a una categoría de productos y servicios enlistados en la encuesta.

Las categorías fueron las siguientes:

- Área de atención en recepción. (Constancias, cuentas de correo, actualización al expediente, constancias SAT).
- Asesorías laborales (Reglamento Interior de Trabajo, vacaciones, intervenciones ergonómicas, atención de accidentes laborales, análisis y documentación de procesos).
- Capacitación (Cursos, talleres, inducción).
- Comunicación.
- Contratación. (Documentos de contratación, firma de contrato, credencial).

- Eventos para empleados y profesores. (Posada, día del maestro, campamentos, jubilados).
- Fondo y caja de ahorro. (Préstamos, rendimientos, intereses).
- Nómina empleados de tiempo fijo. (Aclaraciones de pago, tarjeta de vales de despensa).
- Nómina de honorarios. (Aclaraciones de pago).
- Nómina de profesores de asignatura. (aclaraciones de pago, asignación de tabulador).
- Obligaciones patronales. (Asesoría IMSS, INFONAVIT).
- Prestaciones y servicios. (Uniformes, beca prestación, convenios con prestadores de servicios).
- Programa de Superación de Nivel Académico.
- Procesos.
- Reclutamiento y selección. (Convocatorias, medios de difusión, comités de selección).
- Remuneraciones. (Simulaciones SUPA, cuadros de percepción).
- Sistema de encargos.
- Sistema de vales de cafetería.

Es importante comentar que se hizo una clasificación de las respuestas no sólo en cuanto a las categorías, sino también por instancia en donde se ubica el usuario que respondió la encuesta.

Dada la naturaleza de los datos recabados, se consideró que el desglose de las categorías no debería presentarse en este trabajo, porque al hacerse públicos los datos pudieran verse afectadas personas en particular.

Al observar la información recabada se identificó que el usuario expresa sus necesidades, apreciación del servicio recibido y áreas de mejora detectadas en los procesos de la Oficina de Personal.

Se considera que la información recabada resulta valiosa en el rediseño de los procesos, porque a partir de las expresiones recabadas se pueden implementar varias líneas de acciones de mejora, dentro de las cuáles se encuentra: la generación de métricas e indicadores de desempeño a los procesos, la inclusión del usuario o cliente de manera directa en los procesos, de los cuáles muchas veces no se siente incluido o no se ve identificado.

Se observa que en varios procesos de la Oficina de Personal existen oportunidades de mejora, como por ejemplo en el caso de Reclutamiento, Selección y Capacitación.

También se aprecian deficiencias en el servicio, con aspectos relacionados con la desatención de llamadas telefónicas, deficiente servicio y amabilidad hacia los usuarios.

En la lectura de los resultados se podrían identificar actividades que no aportan valor a la Oficina y que convendría analizar a más detalle.

En apartados previos se identificaban ya algunas actividades que no estaban aportando valor, procesos que no funcionaban *end to end*, duplicidad de procesos, demoras y restricciones en los procesos, reprocesos, fallas en los sistemas de TI y *ERP*.

Al identificar por categoría los aspectos de mejora puntuales se puede decir que según lo expresado por el usuario:

- Área de atención en recepción.
 - Actualización de los expedientes.
- Asesorías laborales.
 - Asesorar sobre el proceso de atención de accidentes dentro y fuera del ITESO.
 - Falta de capacitación a responsables del proceso de descripciones de puesto.
- Becas, prestaciones y servicios.
 - Ampliar las opciones y posibilidades de becas.
 - Más uniformes por persona por año.

- Capacitación.
 - Programación de capacitación con mayor tiempo de anticipación.
 - Con valor curricular.
 - Incrementar la oferta.
 - Diseñar cursos para necesidades específicas del ITESO.
 - Detección de necesidades de capacitación.
 - Ofrecer inducción a la institución.
 - Que la atención sea empática, asertiva y profesional.
 - Que se asesore de mejor manera, con sencillez y con gusto.
 - Promocionar más los programas.
 - Capacitar a la Oficina de Personal en amabilidad y disposición.
- Comunicación.
 - Difusión de los servicios.
- Contratación.
 - Descripción a mayor detalle de las funciones y responsabilidades.
 - Reducir los tiempos para la firma y entrega de los contratos.
 - Mejorar la percepción de que el proceso es extenuante.
- Fondo y caja de ahorro.
 - Simplificación del proceso.
 - Ampliación de plazos para el pago.
 - No se pueden hacer movimientos desde fuera del ITESO.
 - Que el proceso sea más transparente.
 - Mayor asesoría.
 - Explicación del cálculo de intereses.
- Nómina.
 - Dar seguimiento a solicitudes de trámites de los empleados.
 - Adicionar al recibo de nómina información relevante.
 - Asesorar al profesor sobre el contenido de su pago.
 - Asesorar y clarificar sobre los conceptos que aparecen en la nómina.

- Obligaciones patronales.
 - Información cuando se rebasan los niveles de lo que se debería enterar al SAT.
- Programa de Superación de Nivel Académico.
 - Mayor información y asesoría.
- Procesos.
 - Simplificar procesos.
 - Sistematización del proceso de vacaciones.
- Reclutamiento y selección.
 - Falta de claridad en el proceso.
 - Percepción de inequidad en la asignación de candidatos.
 - Omisiones al proceso, proceso no estandarizado.
 - Falta de confianza en la operación del proceso.
 - Proceso “demasiado extenuante”.
- Remuneraciones.
 - Que se amplíen los plazos para el reconocimiento de grados académicos.
 - Evaluación de puestos y niveles salariales.
- Sistema de vales de cafetería.
 - Fallas en el “sistema de escaneo y se tiene que hacer el registro de manera manual”.
 - Mejorar las opciones de establecimientos y mejorar la calidad de los alimentos.
- Sistema de encargos.
 - Que el sistema permita evaluar al jefe.
 - Que el período de valuación de encargos coincida con el período escolar.
 - Que el encargo sea editable, sólo si es autorizado por el jefe inmediato.
 - Alinear el encargo con la descripción de puesto.
- Servicios.
 - Falta de atención telefónica.
 - Mayor planeación y actitud de anticipación.

- Exceso de trabajo, lo que deriva en falta de atención y seguimiento de solicitudes.
- Mejorar horarios de servicio.
- No sólo tomar recados, porque no se le da seguimiento a los asuntos hasta que está el titular.
- No se encuentran en sus sitios de trabajo.
- Atender de manera inmediata.
- Mayor transparencia.
- Amabilidad y disposición del personal.

Los resultados de la aplicación de este instrumento, así como los otros aplicados en el análisis permiten identificar elementos a considerar para el diseño del diagrama de vista horizontal y el mapa de arquitectura que se presentan en este trabajo.

3.5 Vista horizontal.

Una vez identificados los procesos actuales mediante los *SIPOC*'s se procedió a la generación del diagrama de vista horizontal de la Oficina de Personal, considerando los procesos en su estado actual o *as is*, sin haber efectuado modificaciones.

La intención de este diagrama fue representar el modelo de negocio de dicha Oficina en el ITESO, de una manera diferente a lo que se puede presentar en un organigrama jerárquico tradicional.

Revisando bibliografía al respecto del modelo de vista horizontal se destacan algunos aspectos relevantes que a continuación se presentan.

Desde la visión horizontal se permite observar a los procesos de manera transversal a diferencia de una vista vertical basada en estructuras funcionales jerárquicas, que generan divisiones entre departamentos, a lo cual Rummler y Brache (2013) denominan "cultura de silo".

En una estructura funcional tradicional o vertical, cada departamento se centra en la consecución de las metas que le fija la alta gerencia, parafraseando a Peña (2016).

En este tipo de estructuras funcionales debido a la separación existente, peligran tanto la integridad y desempeño de los procesos, conforme a Rummler y Brache (2013).

En oposición, la vista horizontal permite visualizar a la organización como un sistema interconectado, en donde los procesos son transversales que atraviesan a la organización y los departamentos funcionales, esto permite identificar como se trazan las interacciones entre dichos departamentos y con una característica muy particular: permite identificar a los clientes y proveedores con sus entradas y salidas, así como a los flujos de trabajo.

Peña (2016), de acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en el tema de identificación de procesos, señala que una de las ventajas de este modelo de vista horizontal es:

Ver "cómo" se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales. (Peña, 2016: 9).

Peña (2016), de acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en el tema de identificación de procesos, señala que el propósito del diagrama de vista horizontal es:

Identificar los procesos de la organización basados en los *SIPOC's*, representando el modelo de negocio de la organización *as-is*. (Peña, 2016: 5).

Para construir el diagrama de vista horizontal se debe identificar los flujos de trabajo existentes actualmente y basado en los *SIPOC's* obtenidos previamente.

A continuación se presenta el diagrama de vista horizontal diseñado en la figura 25.

Vista horizontal Oficina de Personal

DIAGRAMA DE VISTA HORIZONTAL OFICINA DE PERSONAL ITESO

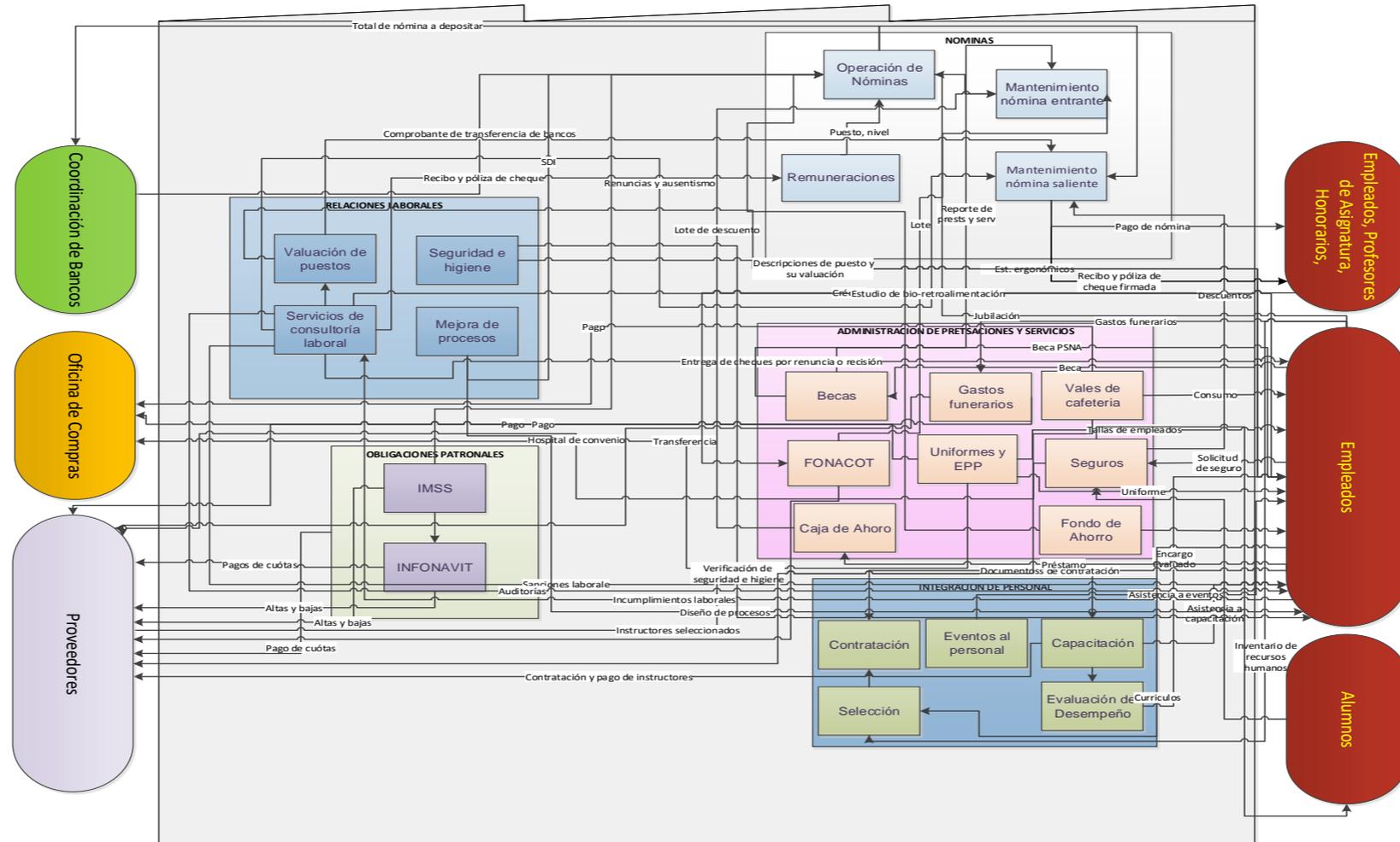


Figura 25. Vista horizontal de la Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2016).

Después de realizar el diagrama de vista horizontal se observa que es viable un rediseño de procesos, porque algunos procesos se pueden fusionar para optimizar el desempeño y optimizar los servicios ofrecidos a los clientes. Dentro de los procesos identificados como susceptibles de unificación son la nómina y caja y fondo de ahorro.

Con la integración de procesos pudieran ahorrarse pasos en las actividades y como resultado posible el tener un mayor control al disminuir errores de operación ante la participación de varias personas en el mismo.

Como resultado del diseño de este modelo la Oficina de Personal se observa que los procesos se agrupan de acuerdo a una lógica de actividades en común en cinco áreas: nóminas, relaciones laborales, obligaciones patronales, administración de prestaciones y servicios e Integración de personal. Se detectó que por el tipo de procesos que se operan, obligaciones patronales, no puede integrarse a otros procesos, debido a que un gran porcentaje de las actividades están relacionadas con el cálculo y pago de cuotas a instancias gubernamentales.

Se visualiza también en este modelo que existen procesos en los cuáles, para la prestación de servicios es necesario la compra de productos o servicios mediante la Oficina de Compras y su vez para la generación de pagos interviene la Coordinación de Bancos, algunos ejemplos son: los procesos de prestaciones y servicios, capacitación, nómina, etc.

A pesar de que la Oficina de Personal ofrece en su mayoría servicios al personal, también se atiende alumnos en el caso de seguros de accidentes y de flotilla o automóvil, mismos que quedaron documentados en las los *SIPOC's* y en las Unidades Estratégicas de Negocio presentados en este estudio.

3.6 Diagrama de distribución de documentos.

De acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio en el tema de diagrama de documentos, impartido por Peña (2016), el término diagrama de documentos tiene el propósito de:

Identificar los procesos de la organización basados en la vista horizontal y los *SIPOC*'s. (Peña, 2016: 5).

Con dicho diagrama se pueden identificar documentos y la denominación con que se nombran, como se involucran en los procesos, así como las funciones que generan o reciben dichos documentos, los responsables que las operaciones del proceso, así como elementos funcionales.

Para la Oficina de Personal del ITESO se diseñaron 12 diagramas de documentos, basados en los *SIPOC*'s y el modelo de vista horizontal, los cuáles comprenden:

- Operación de nóminas.
- Mantenimiento de nómina entrante.
- Mantenimiento de nómina saliente.
- Reclutamiento, selección y contratación de tiempo fijo, profesores de asignatura y honorarios.
- Capacitación, actualización del inventario de recursos humanos, administración y gestión del sistema de encargos del personal y organización de eventos para empleados.
- Prestaciones y servicios y caja de ahorro.
- Incrementos salariales y tabuladores, generación de la plantilla de personal, estudios de consulta al mercado salarial y estadísticas de personal.
- Pago de cuotas obrero patronales ante el IMSS y el INFONAVIT.
- Gestión de seguros: gastos médicos mayores, de accidentes, de flotilla.
- Administración del plan de previsión social.
- Pago del plan de jubilaciones.
- Consultoría laboral y relaciones laborales.

A continuación, se presenta en la figura 26 el diagrama de distribución de documentos de operación de nóminas, el resto de los diagramas se incluyen en el anexo número II de este proyecto en la página 186.

Diagrama de distribución de documentos Operación de Nóminas

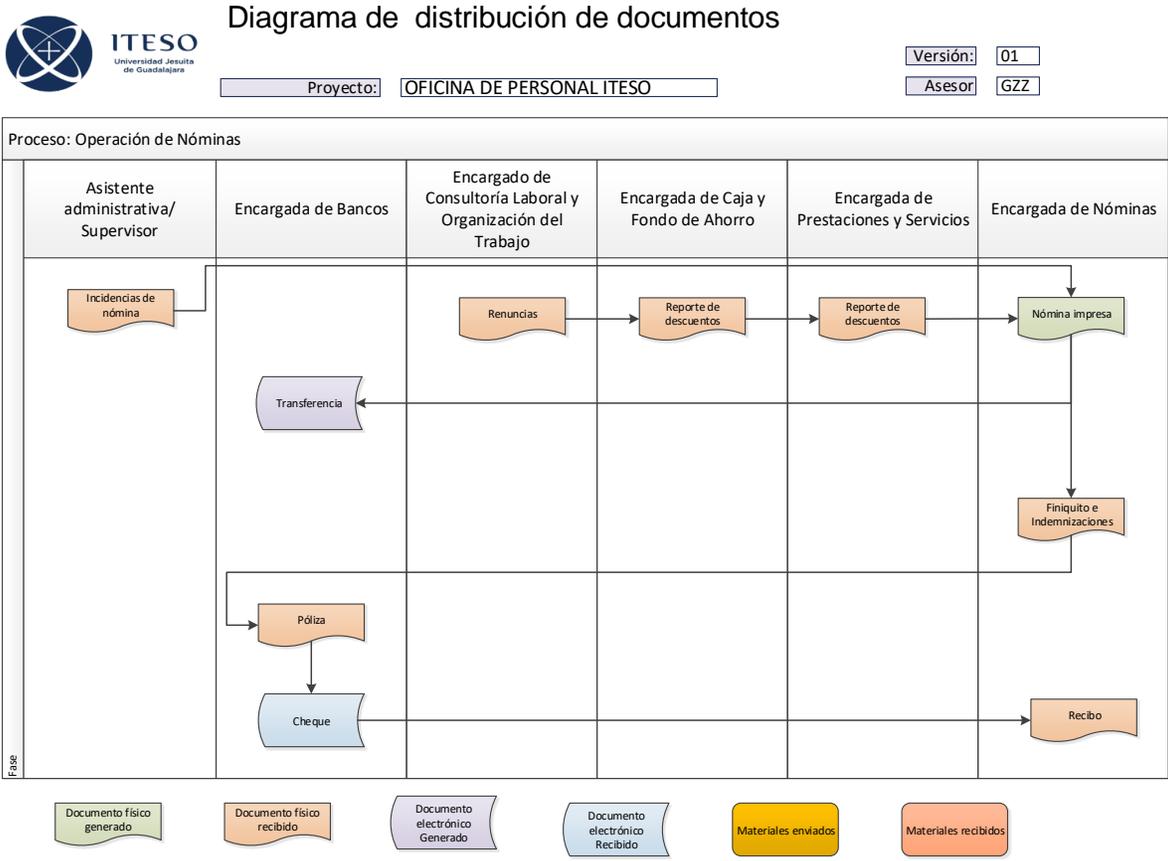


Figura 26. Diagrama de distribución de documentos, Nóminas. Fuente: Propia. (2016).

3.7 Conclusiones del análisis.

Al revisar la información contenida en diversos instrumentos como los SIPOC's y VOC después de su aplicación, se consideró que: por su naturaleza confidencial, se debía omitir ya que se hablaba de personas y de situaciones que no se considera conveniente divulgar en este trabajo.

Operación de Nóminas.

- Se podrá explorar la posibilidad de que la Encargada Administrativa de dependencia o el Supervisor pudiera generar su propia pre-nómina, cargando los movimientos y las incidencias a su personal de manera directa, en una aplicación dentro del sistema *ERP*.

Mantenimiento de Nómina Saliente.

- Este proceso no se encuentra automatizado para que las encargadas administrativas o supervisores puedan capturar el ausentismo injustificado de manera directa en el *ERP*, durante la generación de la pre-nómina.

- Automatización del *ERP* para que las asistentes o supervisores puedan procesar los ausentismos, evitando la entrega de documentos y el reproceso que implica la captura en el *ERP* de parte del Encargado de Consultoría Laboral y Organización del Trabajo y de la Encargada de Nómina de Tiempo Fijo.

- Como se encuentra actualmente el proceso de registro de ausentismo injustificado no agrega valor a la operación y genera demoras de tiempo. En primer lugar, el Encargado de Consultoría Laboral, recibe el formato de falta injustificada y acta administrativa, debe registrar el ausentismo en el *ERP* y registrar la sanción mediante el concepto de “acta administrativa”, posteriormente, entregarlo a la Encargada de Nómina quien lo vuelve a capturar ahora en el *ERP* dentro del módulo de nómina para generar el descuento correspondiente. Todos estos pasos los podría realizar la Encargada Administrativa o el Supervisor en el *ERP* y la Oficina de Personal verificar la validez de los registros.

Proceso de reclutamiento, selección y contratación de tiempo fijo, profesores de asignatura y honorarios.

- El costo de reclutamiento, selección y contratación pareciera muy alto, dada la cantidad de personas que participan en los comités de selección. Por cada Comité participan cinco integrantes, en muchos casos con niveles salariales muy altos, quienes desatienden temporalmente encargos más prioritarios por participar en un proceso de selección. En ocasiones para seleccionar a un candidato se puede llevar más de un mes, lo que puede generar un alto costo.

- Podría ahorrarse varios pasos por concepto de envío y recepción de información y ahorro en tiempos de respuesta. El que este proceso se encuentre operado por tres personas puede incrementar la incidencia de errores y demoras.

Proceso de capacitación, actualización del inventario de recursos humanos, administración y gestión del sistema de encargos del personal y organización de eventos para empleados.

- Se observa que las actividades que incluyen a este proceso, actualmente se realizan por separado y pueden ser compatibles, por lo que pudieran integrarse en un sólo proceso.

- El proceso que incluye capacitación, inventario de recursos humanos, administración y gestión del sistema de encargos del personal y organización de eventos para empleados, lo realizan tres personas, no obstante, en eventos participan varias personas adicionales de manera permanente.

- Podría ahorrarse varios pasos en la entrega y recepción de información, además evitarse errores y reprocesos. Respecto a eventos se aprecia que muchas personas participan, lo que genera un costo de tiempo y dinero para la Oficina de Personal. Las personas realizan la actividad, pudieran dejar de realizar otros encargos prioritarios.

Prestaciones, servicios y caja de ahorro.

- Al igual que en el proceso de actualización del inventario de recursos humanos, administración y gestión del sistema de encargos del personal y organización de eventos para empleados, se observa que las actividades que incluyen a este proceso, actualmente se realizan por separado, es decir: prestaciones y servicios lo realiza una persona y caja de ahorro y fondo de ahorro otra y pueden ser compatibles, por lo que pudieran integrarse en un sólo proceso. En el diseño del *SIPOC* ya se incluye esta propuesta de innovación.

- En este proceso intervienen varios responsables de operación de procesos en la Oficina de Personal, una de ellas como Encargada de Prestaciones y Servicios y la otra como Encargada de Caja y Fondo de Ahorro y las otras como proveedores en una cadena de proceso, es decir: la Encargada de Contratación, la Encargada de Nómina de Tiempo Fijo, la Encargada Administrativa de la oficina.

Incrementos salariales y tabuladores, generación de la plantilla de personal, estudios de consulta al mercado salarial y estadísticas de personal.

- Este proceso actualmente se encuentra separado en dos responsables, por una parte, se encuentra la responsable de remuneraciones y por otra en el Encargado de Nómina de Profesores de Asignatura, en el diseño del *SIPOC* se propone una innovación al integrar en un sólo proceso: incrementos salariales y tabuladores, generación de la plantilla de personal, estudios de consulta al mercado salarial, actividades que actualmente realiza la responsable de remuneraciones. Las estadísticas de personal actualmente las realiza el responsable de la nómina de profesores de asignatura.

Pago de cuotas obrero-patronales ante el IMSS y el INFONAVIT.

- Por el tipo de proceso no deberían integrarse actividades de otros procesos, al tratarse de una entidad gubernamental.

- Incluir todas las actividades de este proceso en el *ERP*, debido a que actualmente una parte de la operación se realiza mediante el sistema denominado TISSAR, cuya funcionalidad y operación fue descrito previamente.

- Este proceso lo realiza una sola persona y debiera mantenerse así.

Gestión de seguros: gastos médicos mayores, de accidentes, de flotilla.

- Este proceso lo ejecuta una sola persona.

- Pudieran integrarse actividades de otros procesos a este, por ejemplo; de prestaciones y servicios y caja de ahorro.

Administración del plan de previsión social.

- Por su naturaleza las actividades de este proceso no se pueden integrar a otro proceso, porque está sujeto a auditorías de autoridades gubernamentales como el SAT, el IMSS, la STPS. Este proceso lo realiza una sola persona, la Encargada de Nómina de Tiempo Fijo.

Proceso de pago del plan de jubilaciones

- Por su naturaleza las actividades de este proceso no se pueden integrar a otro proceso, porque está sujeto a auditorías de autoridades gubernamentales como el SAT, el IMSS, la STPS.

- Este proceso lo realiza una sola persona, la Encargada de Nómina de Tiempo Fijo.

Consultoría laboral y Relaciones laborales

- Las actividades de este proceso son realizados por un equipo de tres personas.
- Una mejora al proceso consistiría en que la valuación de puestos que actualmente se realiza en Excel, pudiera realizarse dentro del *ERP* y desde ahí se pudiera generar la documentación que se realiza por fuera.
- En esta área se encuentra centralizado el proceso y bajo control, no intervienen otras áreas de la Oficina, lo que podrá generar la posibilidad del error en la operación.

3.8 Estrategias de mejora.

A continuación, se presentan de manera preliminar las estrategias de mejora sugeridas para mejorar el desempeño de los procesos en la Oficina de Personal, partiendo de los hallazgos identificados.

- Aplicar el concepto y la visión de **integración de procesos** de acuerdo a la metodología de arquitectura empresarial en el rediseño de procesos.
- Integrar en un sólo proceso *end to end*, por ejemplo: la nómina, la caja de ahorro, el reclutamiento y selección, así como la capacitación.
- Evaluar de manera permanente la calidad de los servicios, para detectar las necesidades de los usuarios o clientes.
- Integrar al *ERP* algunos procesos que se realizan fuera de las aplicaciones, por ejemplo, aquellos que se realizan mediante el sistema TISSAR.
- De acuerdo a la matriz de roles y responsabilidades y a las entrevistas detalladas, se observa una importante inversión en tiempo dedicado a atender eventos organizados para el personal de parte de varios responsables de proceso, lo que disminuye tiempo a los otros encargos necesarios de su operación, se propone centralizar las actividades de eventos en una o dos personas solamente.
- Monitorear el desempeño individual y global de la Oficina mediante un sistema de indicadores o *KPI*'s.

- Mantener espacios para la capacitación y actualización de procesos a los integrantes de la Oficina.
- Convertir a los responsables de procesos en dueños de procesos.
- Realizar mediciones a la madurez de procesos de la Oficina.
- Establecer de manera permanente procesos de gestión que incluirán la mejora continua y la planeación y ejecución de procesos.
- Dentro del rediseño de procesos es necesario considerar la visión *end to end*, es decir: detonados por el cliente y concluidos considerando al cliente. Actualmente muchos procesos no tienen orientación al cliente o usuario.
- Identificar actividades que no generan valor agregado al usuario y eliminarlas de la operación.
- Identificar las tareas en las que se presentan reprocesos para su eliminación o control y así reducir los tiempos de operación.
- Estandarizar los procesos y reducir la cantidad de excepciones a los mismos de parte de los responsables y de las autoridades de la Universidad.

Capítulo IV. Diseño.

En este capítulo se presentan los siguientes entregables:

- Factores críticos de éxito.
- Mapa de arquitectura de procesos.
- Procesos de la Oficina de Personal.
- Documentación de procedimientos.
- *KPI's* o indicadores de desempeño organizacional.

Respecto a la arquitectura de procesos se puede decir que el modelo de negocio de la Oficina de Personal, puesto de manera gráfica es el mapa de arquitectura de procesos, aplicando el rediseño en una versión *as is* o en su estado actual.

Con este modelo se permite visualizar los procesos críticos o *core*, los procesos de soporte y los procesos de gestión, así como las interacciones que se generan entre estos y los clientes y proveedores.

Respecto *KPI's* se realizó una consulta con los responsables de procesos de la Oficina para determinar qué indicadores son esenciales para medir el desempeño y se presentan en este capítulo.

En otro apartado de este capítulo se presentará la representación o modelado de una muestra representativa de los flujos de trabajo que integran los procesos de la Oficina de Personal utilizando la notación de *BPMN 2.0* y modelados en el software *bizagi* en un estado *to be* o mejorado.

4.1 Factores críticos de éxito.

Conocidos con el acrónimo (FCE), son aquellos aspectos indispensables para que la organización sea exitosa en el mercado.

Dichos factores son muy diferentes en cada organización de acuerdo a su tamaño, características particulares, zona geográfica, etc.

Para que la empresa sea exitosa de manera continua debe identificar aquellos factores que: si no los tiene, está lejos de considerarse exitosa, por lo cual debe trabajar en su identificación y en mantenerlos y no necesariamente tienen que ver con lo que la organización está realizando actualmente y con los resultados que está obteniendo.

Francés (2006), refiere que los factores críticos de éxito:

Constituyen capacidades controlables por la empresa, sobre las cuáles deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores a los estándares de la industria. (p. 168).

En la Oficina de Personal del ITESO se pudieron identificar en los procesos los siguientes diez factores críticos de éxito, los cuáles de no cumplirse pondrían significativamente en riesgo la implementación de los procesos rediseñados. Se presentan en la tabla 11.

Factores críticos de éxito de los procesos rediseñados de la oficina de Personal

FCE	PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad en la toma de decisiones. • Identificación total con el alcance y objetivos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. • PROCESO DE MEDICIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la resistencia al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL ERP.
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso del personal de la Oficina. • Cultura de mejora continua. • Apoyo directivo para mantener los procesos rediseñados. • Los responsables de procesos se conviertan en dueños de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • PROCESO DE CAJA DE AHORRO. • PROCESO DE PAGO DE FONDO DE AHORRO. • PROCESO DE JUBILACIÓN. • EVENTO DE JUBILACIÓN. • PROCESO DE GESTIÓN DE SEGUROS. • PRESTAMOS DE FONACOT. • FINANCIAMIENTO EDUCATIVO PARA EL PERSONAL. • APOYO DE GASTOS FUNERALES AL PERSONAL. • PROCESO DE NÓMINA DE TIEMPO FIJO. • PROCESO DE NÓMINA DE PROFESORES DE ASIGNATURA. • GENERACIÓN DE ESTADÍSTICAS DE PERSONAL. • RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. • ADMÓN. Y GESTIÓN DEL SISTEMA DE ENCARGOS AL PERSONAL. • INCREMENTOS SALARIALES Y ACTUALIZACIÓN DEL TABULADOR

<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de la operación de los procesos. • Evaluación de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • GENERACIÓN DE PLANTILLA DE PERSONAL. • ESTUDIOS DE CONSULTA AL MERCADO SALARIAL. • RELACIONES LABORALES. • DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS. • AUDITORIA A EXPEDIENTES Y CONCESIONARIOS. • MEJORA ERGONÓMICA A ESTACIONES DE TRABAJO. • VERIFICACIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE. • VALUACIÓN DE PUESTOS SIVA Y SUPA. • ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTO. • PROCESO DE CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN. • ORGANIZACIÓN DE EVENTOS PARA EMPLEADOS. • ADMINISTRACIÓN DE VALES DE CAFETERIA. • COMPRA, ENTREGA DE UNIFORMES Y EQUIPO DE SEGURIDAD E HIGIENE. • PAGO DE CUOTAS OBRERO-PATRONALES ANTE EL IMSS.
---	--

Tabla 11. Factores críticos de éxito de la Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2017).

Observando la información de la tabla 11, se aprecia la complejidad que se requerirá para la implementación, porque en el ITESO pareciera que existe poca cultura de la evaluación, de la rendición de cuentas, de la mejora continua y pudiera presentarse resistencia al cambio en el equipo de la Oficina de Personal, entre otras variables organizacionales, lo que podría derivar en fragilidad en los procesos *to be* o rediseñados y en que se obstaculice su plena e integral implantación. Este fenómeno es común en los procesos de cambio organizacional y podría derivar en un retroceso al regresar a las prácticas previas.

4.2 Arquitectura de procesos.

Parafraseando a Peña (2016) una vez realizado la fase de análisis que incluye la misión, las expectativas de los colaboradores a través de la entrevista inicial y detalladas, la matriz de funciones y responsabilidades, los *SIPOC's* y la vista horizontal es necesario presentar de manera gráfica el modelo de negocio en su estado *to be* o como deberían ser.

Para el presente estudio de rediseño de procesos en la Oficina de Personal ante la implementación de un *ERP*, los componentes ya fueron diseñados y presentados en el capítulo de Análisis.

Una vez concluida la fase de análisis de procesos en la Oficina de Personal, el siguiente paso que se realizó en este trabajo fue identificar:

- Los clientes (en el mapa de arquitectura se definen como destinatarios).
- Los procesos críticos o *core*.
- Los procesos de soporte.
- Los procesos de gestión o estratégicos.
- Los procesos de TI.
- Los proveedores.
- Sus interrelaciones.

Mediante los *SIPOC*'s y la vista horizontal se detectaron una serie de hallazgos en los procesos de la Oficina de Personal en su estado *as is*, por lo que se propone el rediseño y la mejora, buscando su eficiencia y optimización. Dentro del modelo propuesto resultante se identifica la agrupación de procesos críticos o *core* en cinco áreas:

- Gestión de nóminas.
- Gestión de prestaciones y servicios.
- Gestión administrativa de personal.
- Planificación y control.
- Terminación de la relación laboral.
- Contratación, capacitación reclutamiento y selección.

Previamente algunos de estos procesos operaban no como una unidad, si no de manera autónoma y se percibía que al ser autónomos en algunos casos no funcionaban de transversalmente y con una orientación *end to end*, es decir, que los detonara el cliente y se concluyeran involucrando al cliente. A continuación, se presenta el mapa de arquitectura de la Oficina de Personal en la figura 27.

Arquitectura de procesos Oficina de Personal

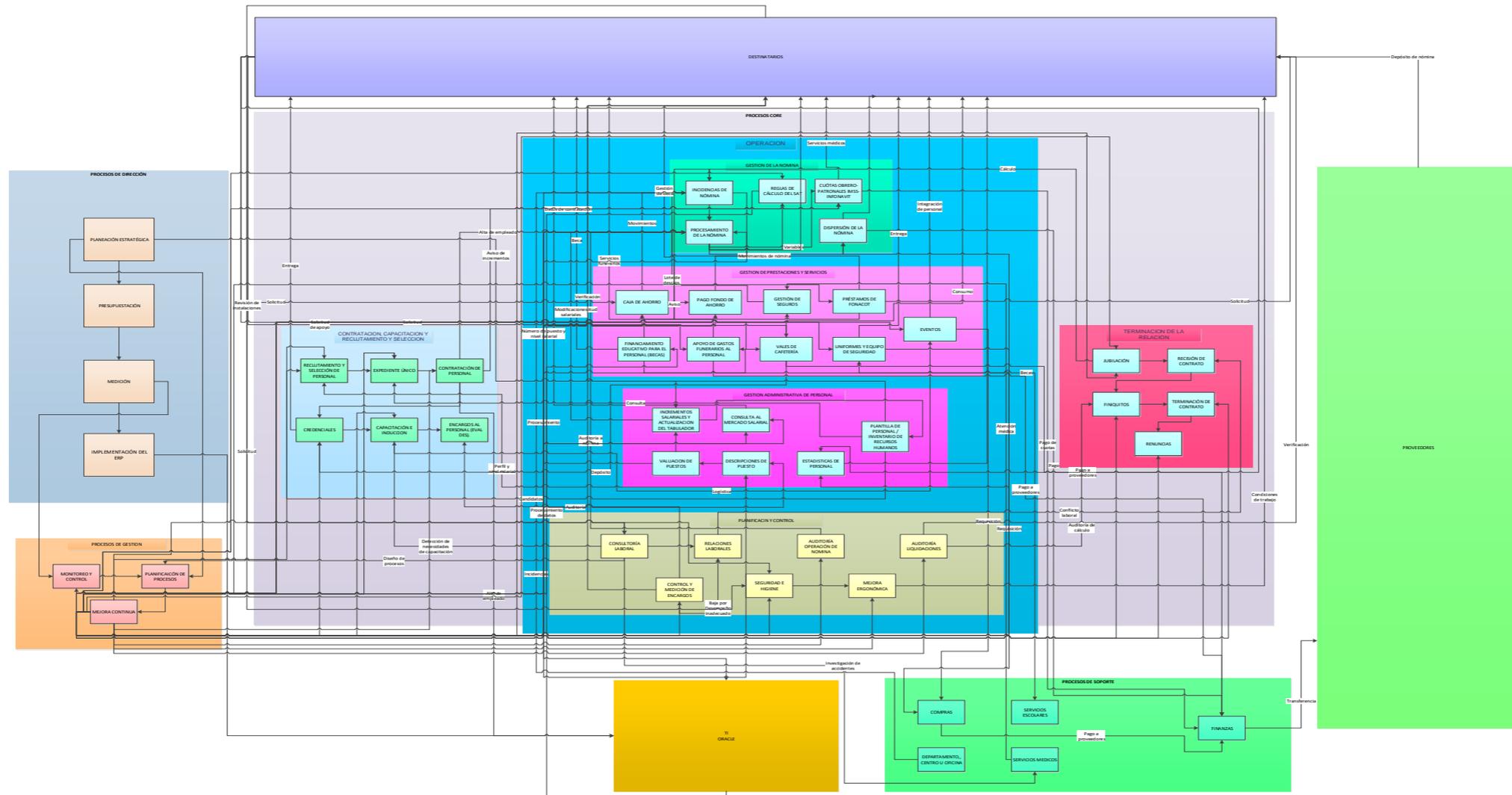


Figura 27. Mapa de arquitectura Oficina de personal. Fuente: Propia. (2017).

4.3 Modelado de procesos.

Con base en la propuesta de los *SIPOC*'s y el mapa de arquitectura se sugieren 45 procesos de operación rediseñados y modelados en la notación *BPMN 2.0* en *bizagi*.

En el capítulo de análisis de este estudio se dio cuenta de algunos aspectos de mejora reportados en los apartados: hallazgos en los *SIPOC*'s y en conclusiones del análisis, mediante los cuales se identificó la necesidad de efectuar cambios en los procesos porque se identificaron actividades que no generaban valor agregado al usuario, no tenían una orientación *end to end* y se operaban de manera aislada, por lo que es necesario pensar en la aplicación del concepto integración de procesos. En el mapa de arquitectura los procesos fueron agrupados en macro procesos, procesos y sub procesos mediante la siguiente clasificación:

Macro procesos

- Procesos de dirección.
- Gestión de la nómina.
- Gestión de prestaciones y servicios.
- Gestión de administración de personal.
- Terminación de la relación.
- Contratación, capacitación y reclutamiento y selección.
- Planificación y control.
- Procesos de gestión.
- Procesos de soporte. (Compras, servicios escolares, servicios médicos, finanzas, departamentos, centros u oficina). **Estos procesos sólo se referencian y no forman parte de este estudio.**

El listado de los procesos rediseñados, de acuerdo a la clasificación definida previamente es el siguiente:

Procesos de dirección.

- Planeación estratégica.
- Presupuestación.
- Medición.
- Implementación del *ERP*.

Gestión de la nómina.

- Incidencias de nómina.
- Procesamiento de la nómina.
- Reglas de cálculo del SAT.
- Cuotas obrero-patronales.
- Dispersión de la nómina.

Gestión de prestaciones y servicios.

- Caja de ahorro.
- Pagos de fondo de ahorro.
- Gestión de seguros.
- Préstamos de FONACOT.
- Financiamiento educativo para el personal (BECAS).
- Apoyo de gastos funerarios.
- Vales de cafetería.
- Uniformes y equipo de seguridad e higiene.
- Eventos.

Gestión administrativa de personal.

- Incrementos salariales y actualización del tabulador.
- Valuación de puestos SIVA y SUPA.
- Estudios de consulta al mercado salarial.
- Descripciones de puesto.
- Estadísticas de personal.

- Plantilla de personal / Inventario de recursos humanos.

Terminación de la relación.

- Jubilación.
- Finiquitos.
- Recisión de contratos.
- Terminación de contratos.
- Renuncias.

Contratación, capacitación y reclutamiento y selección.

- Reclutamiento y selección de personal.
- Credenciales.
- Expediente único.
- Capacitación e inducción.
- Contratación.
- Encargos al personal. (Evaluación del desempeño).

Planificación y control.

- Consultoría laboral.
- Relaciones laborales.
- Control y medición de encargos.
- Seguridad e higiene.
- Auditoria operación de nómina.
- Mejora ergonómica.
- Auditoria a liquidaciones.

Procesos de gestión.

- Monitoreo y control.
- Planificación de procesos.

- Mejora continua.

En este apartado se presentan cinco de los 45 procesos rediseñados en la Oficina de Personal, dado el alcance del estudio.

Los cinco procesos presentados y rediseñados en el mapa de arquitectura corresponden a procesos de dirección y a procesos de planificación y control, mismos que enlistan a continuación:

Procesos de dirección:

- Proceso de implementación del *ERP*.

Procesos de planificación y control:

- Seguridad e higiene.
- Mejora ergonómica.
- Relaciones laborales.

Procesos de gestión de la nómina.

- Proceso de cuotas obrero-patronales

A continuación, se presenta el modelado de dichos procesos.

Proceso de implementación del ERP

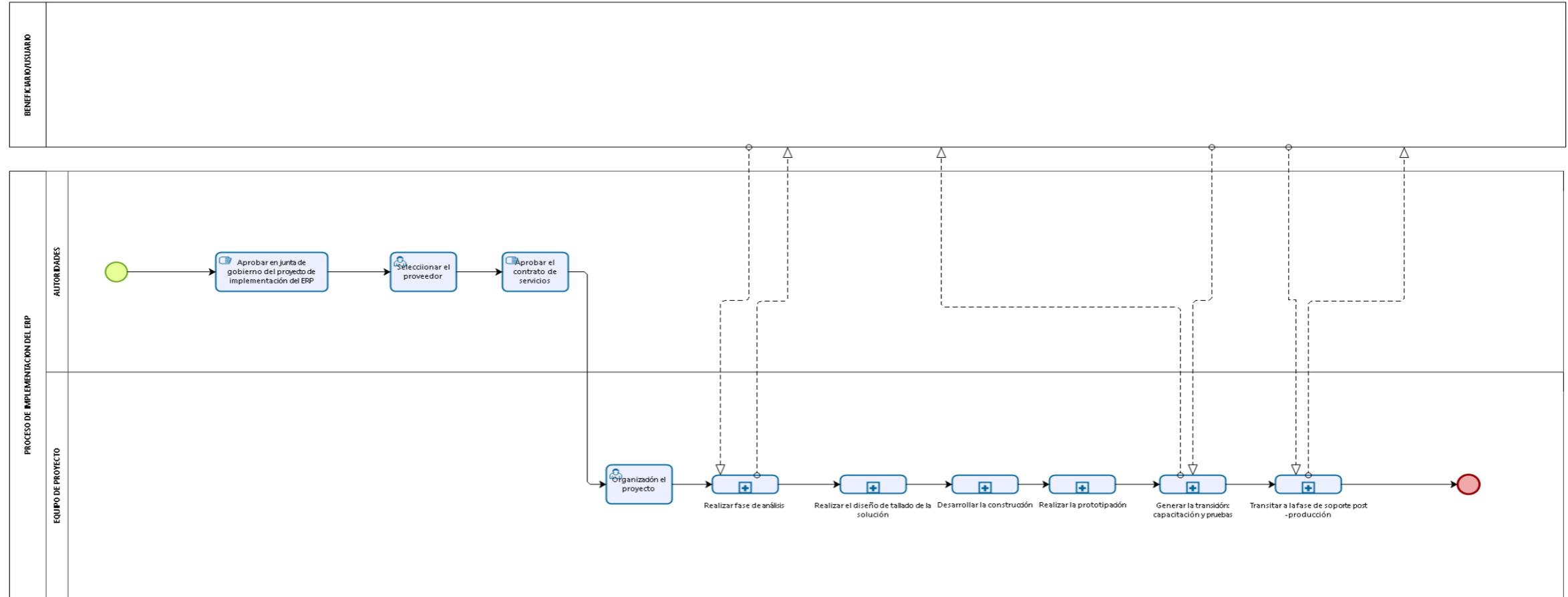


Figura 28. Proceso de implementación del ERP. Fuente: Propia. (2017).

El proceso de implementación del *ERP* conforme el macro proceso de dirección, en el ITESO será útil como guía de referencia para implementaciones de TI, tanto para la Oficina de Personal como para otras dependencias, porque en cada proyecto se contratan proveedores de software y consultoría diferentes y al contar con un proceso documentado existe un marco de referencia y un estándar para detectar y controlar desviaciones al proyecto.

En este proceso se describe la representación gráfica de las diferentes etapas de la implementación del *ERP*, figura 28. Iniciándose con la aprobación del proyecto de parte de la Junta de Gobierno del ITESO.

Este proyecto implica el desarrollo y conclusión de las fases de análisis, diseño y construcción de las aplicaciones, el desarrollo, aplicación y liberación de pruebas de funcionalidad de las diferentes aplicaciones, la capacitación a los funcionales y usuarios, la salida a producción del *ERP* y la fase de soporte posterior a la producción, así como el mantenimiento y actualizaciones posteriores. Estas fases vienen contempladas en varios subprocesos que contienen procedimientos de operación.

Es importante comentar que en paralelo se estarán implementando y probando los procesos rediseñados previamente descritos.

Proceso de seguridad e higiene

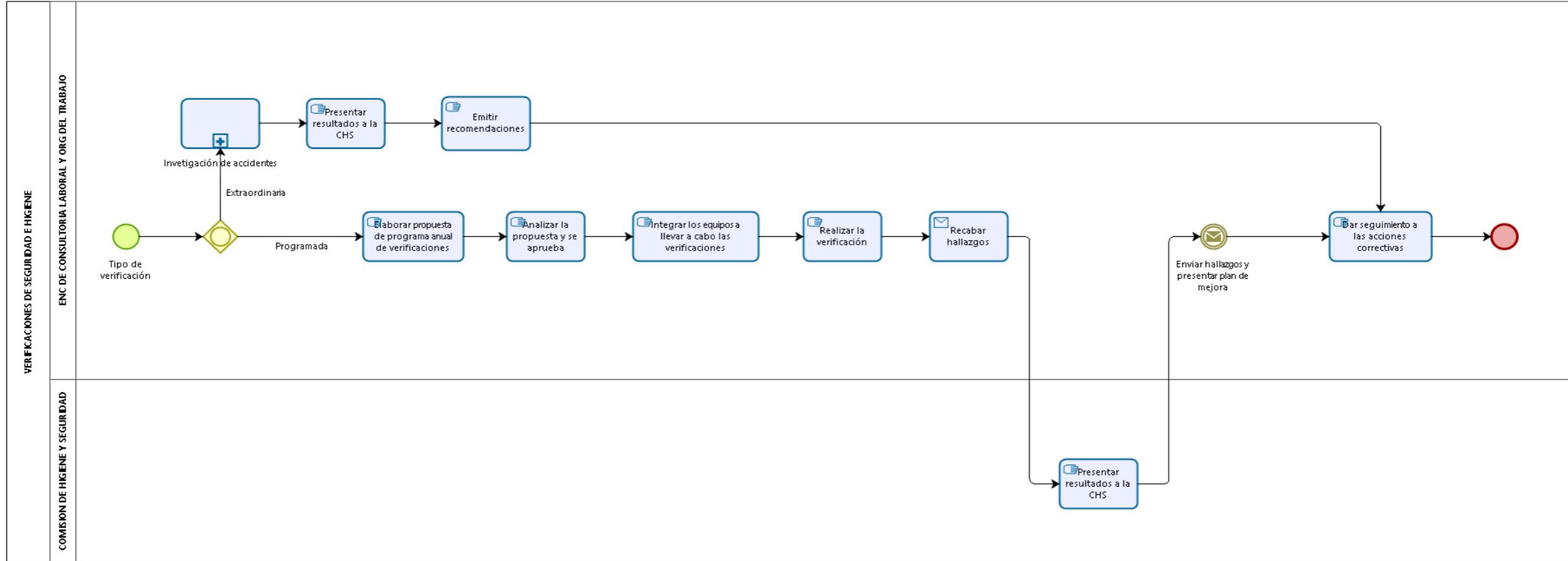


Figura 29. Proceso de seguridad e higiene. Fuente: Propia. (2017).

Con el modelado del proceso de Seguridad e Higiene se describe la secuencia de actividades necesarias para presentar información a la Comisión de Higiene y Seguridad del ITESO (CHS), de igual manera permite una guía clara para realizar el trabajo de accidentes, según se aprecia en la figura 29.

El proceso de Seguridad e Higiene, forma parte del macro proceso de planificación y control que se propone a la Oficina de Personal en el mapa de arquitectura.

Este proceso deriva en un sub proceso de investigación de accidentes de trabajo, el cual contiene varios procedimientos de operación, en los que se investigan los accidentes y se describen los criterios para la atención médica en la institución, así como la derivación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), con todo un despliegue de actividades.

Proceso de mejora ergonómica

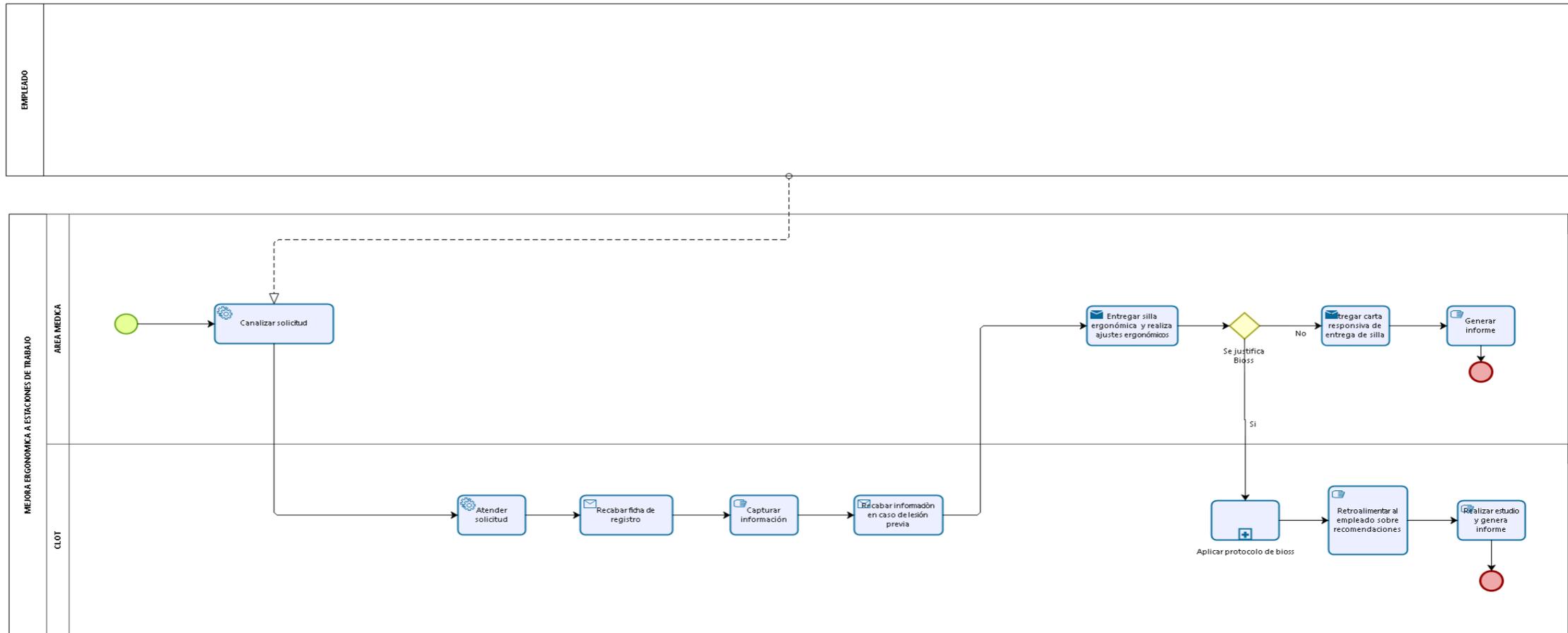


Figura 30. Proceso de mejora ergonómica. Fuente: Propia. (2017).

El proceso *de* mejora ergonómica se integra al macro proceso de planificación y control de la Oficina de Personal, según la figura 30.

En este proceso se describen las actividades y subproceso que incluye un procedimiento de operación para atender a empleados del ITESO que presentan malestares o lesiones derivados de problemas posturales en el trabajo o de enfermedades congénitas y accidentes previos que limitan su pleno desempeño laboral. Dicho procedimiento se presenta como muestra en este apartado dentro de: Documentación de procedimientos.

Con este proceso se ha logrado estudiar estaciones de trabajo y medir estrés muscular en microvolts mediante electromiografías o estudios de biorretroalimentación (bioss) y a partir de los datos obtenidos mejorar y rediseñar las estaciones de trabajo (sillas ergonómicas, diademas telefónicas, descansa pies, bases para monitor, etc.), así como disminuir vicios conductuales y posturales de los empleados.

Los resultados de este proceso han reducido los índices de siniestralidad ante el IMSS y han mejorado el confort laboral de los empleados.

Proceso de relaciones laborales

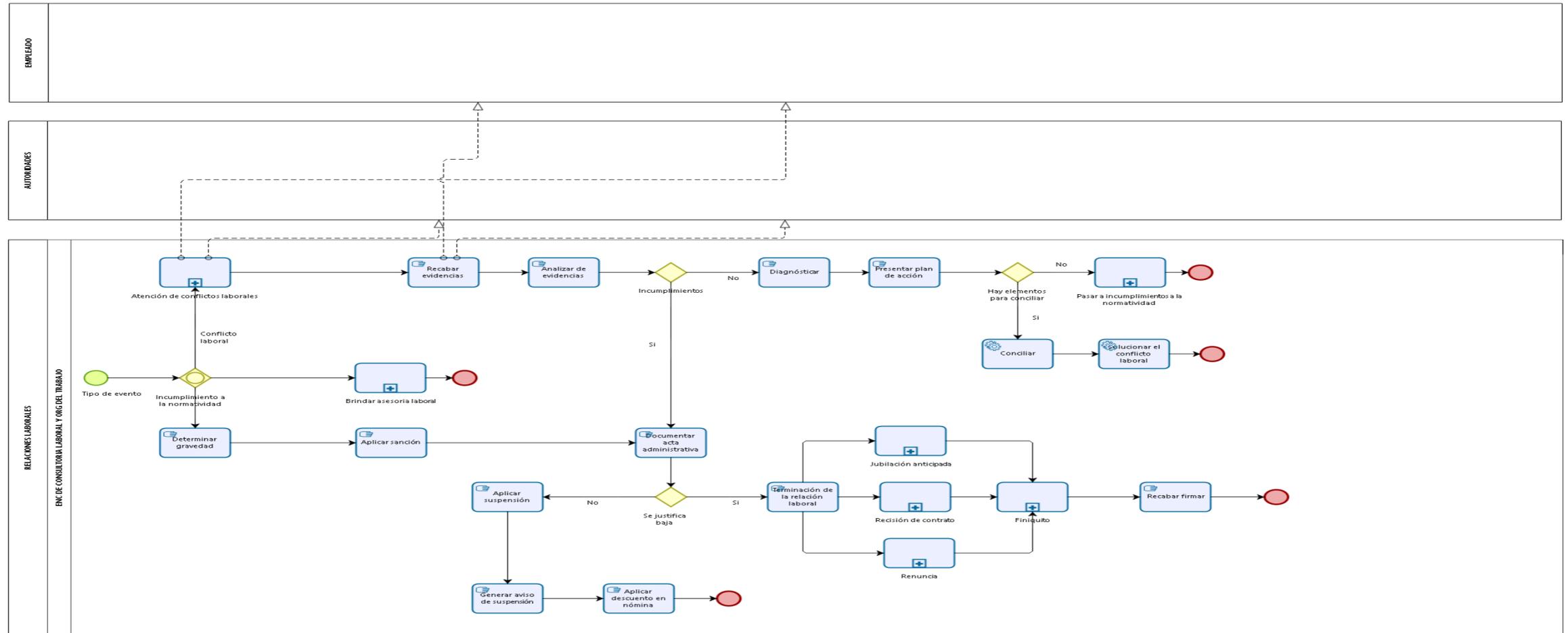


Figura 31. Proceso de relaciones laborales. Fuente: propia. (2017).

El proceso de relaciones laborales se integra al macro proceso de planificación y control de la Oficina de Personal, figura 31.

Este proceso es primordial en la Oficina de Personal, porque facilita el marco de referencia para la atención de conflictos laborales y desincorporación de personal por diversos motivos, con apego a la normatividad vigente tanto interna como de la Ley Federal del Trabajo. También proporciona una guía para brindar asesoría laboral a las autoridades de la Universidad, como a empleados.

Se compone de varios subprocesos en los que se describen procedimientos de operación.

Proceso de cuotas obrero-patronales

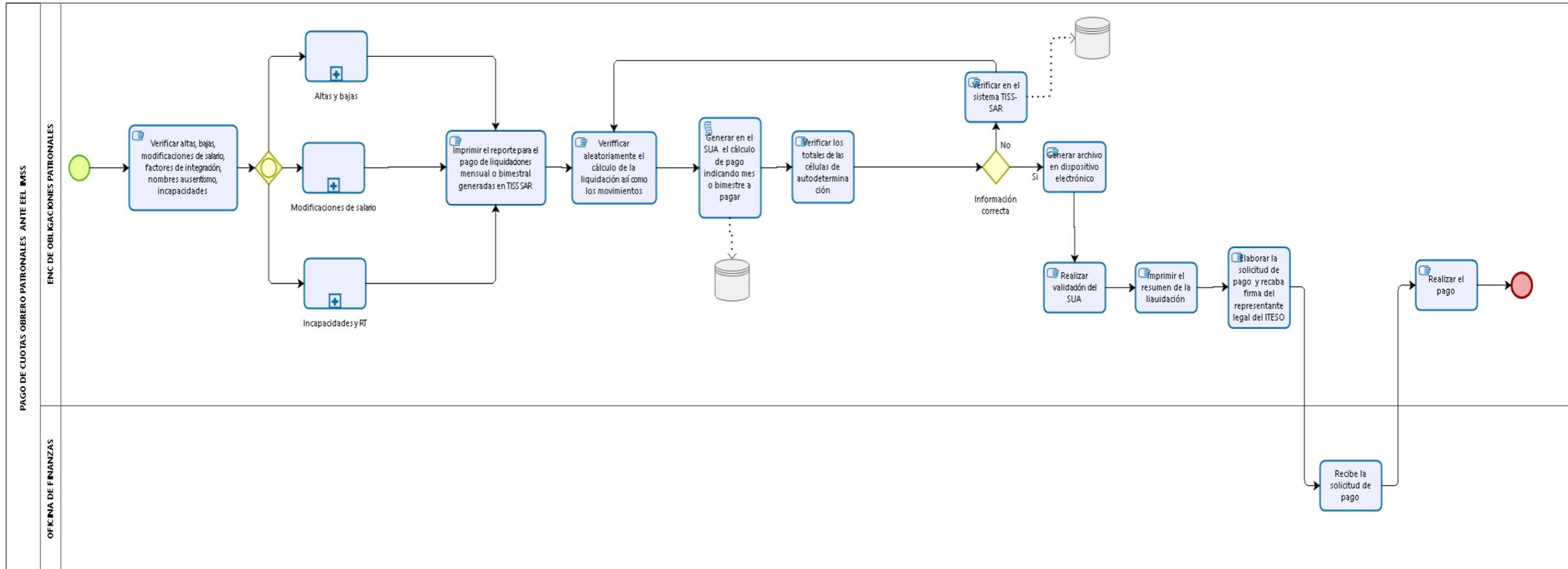


Figura 32. Proceso de cuotas obrero-patronales. Fuente: propia. (2017).

El proceso de cuotas obrero-patronales se integra al macro proceso de gestión de la nómina, figura 32.

Este proceso se integra a la gestión de la nómina y es fundamental en la operación de la Oficina de Personal, porque es obligación del ITESO enterar a las autoridades del IMSS e INFONAVIT las remuneraciones percibidas por los empleados, las incapacidades por enfermedad y riesgo de trabajo, la prima de riesgo, así como el pago de las cuotas obrero-patronales resultantes por estos conceptos.

Dentro de este proceso se incluyen los subprocesos de altas y bajas, modificaciones de salario e incapacidades y riesgos de trabajo.

4.4 Documentación de los procedimientos.

En este apartado se presenta una muestra de los procedimientos de rediseñados en la Oficina de Personal. Previamente es necesario incluir una breve descripción sobre el concepto procedimiento.

Conforme a Pérez (2007), un procedimiento es:

Un conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. (p. 48).

De acuerdo a esta definición el procedimiento nos describe la manera en que se detallan las actividades y reglas de operación para obtener un resultado determinado.

A continuación, en la figura 33, se presenta una síntesis de uno de dichos procedimientos documentados a partir de los procesos. El proceso que da origen a este procedimiento es el de mejora ergonómica.

Ejemplo de documentación de procedimientos en la Oficina de Personal



PROCEDIMIENTO

Código: PR-DAF-OP-078

Revisión: A

Procedimiento para el rediseño ergonómico de estaciones de trabajo y aplicación de estudios de biorretroalimentación

1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

Establecer los criterios para para el análisis y revisión ergonómica de la estación de trabajo, así como la aplicación de estudios de biofeedback – Biorretroalimentación que permitan diagnosticar el grado de adecuación ergonómica del personal de Tiempo Fijo del ITESO.

2. ALCANCE DEL DOCUMENTO

Este procedimiento aplica para todo el personal que solicite una revisión y/o modificación ergonómica a su estación de trabajo, así como para aquellos que sean identificados por la Oficina de Personal o reportados por la Coordinación de Enfermería

o por el CEFSI (Centro de Educación Física y Salud Integral). Dando preferencia a aquellas personas que presenten algún tipo de lesión previa, cuenten con un diagnóstico médico y se justifique el estudio de Biorretroalimentación o electromiografía (EMG).

3. RESPONSABILIDADES

- **Consultoría Laboral y Organización del trabajo de la Oficina de Personal:**

- Atender y programar todas aquellas solicitudes de revisión ergonómica de la estación de trabajo.
- Enviar la ficha de registro al empleado solicitante.
- Realizar el estudio de Bioretroalimentación en todos aquellos casos en que se justifique.
- Proporcionar la silla y registrar las modificaciones antropométricas y ergonómicas necesarias.
- Entregar los resultados de los estudios de bioretroalimentación.
- Retroalimentar al solicitante sobre los hábitos, comportamientos, posturas y lenguaje corporal, observados durante el estudio.
- Solicitar a la Oficina de Servicios Generales los cambios y modificaciones necesarias a la estación de trabajo y verificar que estén aplicados.
- Elaborar y entregar la carta responsiva al solicitante de la silla y de los cambios ergonómicos realizados a su estación de trabajo.
- Informar al jefe del solicitante del estudio ergonómico en proceso y sus resultados.

- **Equipo de Ergonomía y Biorretroalimentación:**

- Aprobar los modelos de sillas ergonómicas, en base a estudios realizados, así como otros aditamentos ergonómicos.
- En conjunto efectuar los estudios de ergonomía y bioretroalimentación.

- **Solicitante:**

- Solicitar la revisión ergonómica al área de Consultoría Laboral y Organización del Trabajo de la OP.
- Elaborar la ficha de registro con información clara, verídica y precisa y enviar a Asesoría Laboral y Organización del trabajo.
- En caso de declarar malestar o lesión acompañar la ficha de registro con copia del diagnóstico médico.
- Aceptar las recomendaciones, modificaciones ergonómicas y antropométricas y no alterar o perturbar los cambios realizados.

5. REFERENCIAS

Código de documento	Nombre del documento
PL-DAF-OP-003	Políticas para el rediseño ergonómico de estaciones de trabajo y aplicación de estudios de biorretroalimentación

FO-DAF-OP-002	Ficha para registro de datos personales - Proyecto Ergonomía-Biofeedback
FO-DAF-OP-003	Carta responsiva - Proyecto Ergonomía-Biofeedback
N / A	Evaluación del espacio de trabajo proyecto ergonomía/ biofeedback
N / A	Metodología y requerimientos para el estudio biorretroalimentación

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Fase / Paso:	01	Función o área responsable:	[Escriba aquí la función o área]
1. Empleado informa y solicita atender el caso. Oficina de Personal detecta el caso. Enfermería y/o Médico de CEFSI sugiere atender el caso. Director de dependencia solicita atender el caso.			
Fase / Paso:	02	Consultoría Laboral y Organización del Trabajo.	y Asistente de Consultoría Laboral y Organización del Trabajo.
2. Recibe y/o atiende la solicitud. 2.1 Envía Ficha de Registro.			
Fase / Paso:	03	Empleado (solicitante).	Empleado (solicitante).
3. Recibe, llena, firma y envía la ficha de registro a Consultoría Laboral y Organización del Trabajo.			
Fase / Paso:	04	Consultoría Laboral y Organización del Trabajo.	y Asistente de Consultoría Laboral y Organización del Trabajo.
4. Captura la información en la BDD. 4.1 ¿Existe lesión previa? •Si no hay lesión, programa visita a la estación de trabajo. •Si hay lesión, solicita evidencias y diagnóstico médico. 4.2 ¿Se justifica Bioretroalimentación? •Si no se justifica estudio de bioss, programa visita a la estación de trabajo y entrega de la silla ergonómica. •Si, se justifica estudio de bioss, prioriza la visita, entrega de la silla ergonómica y atención. 4.3 ¿Hay sillas en stock? •Si hay sillas hace la entrega de la silla y ajustes antropométricos. •Si no hay sillas, hace la requisición en la Oficina de Compras e informa al Encargado de Consultoría Laboral y Organización del Trabajo.			

7. REGISTROS

Código del registro	Nombre del registro	Tiempo que se conserva	Lugar en que se conserva	Responsable de conservarlo
FO-DAF-OP-002	Ficha para registro de datos personales - Proyecto Ergonomía-Biofeedback	5 años	Archivo físico Oficina de Personal	Asistente de consultoría laboral y organización del trabajo
FO-DAF-OP-003	Carta responsiva - Proyecto Ergonomía-Biofeedback	5 años después de la baja del empleado	Expediente empleado	Encargado de expediente único
N / A	Evaluación del espacio de trabajo proyecto ergonomía/ biofeedback	5 años	Archivo físico Oficina de Personal	Asistente de consultoría laboral y organización del trabajo

8. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Antropometría. Disciplina fundamental en el ámbito laboral que permite crear un entorno de trabajo adecuado permitiendo configurar las características geométricas del puesto, un buen diseño del mobiliario, de las herramientas manuales, de los equipos de protección individual, entre otros. (Esperanza Valero Cabello. (2012). ANTROPOMETRÍA. 2014, de Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo Español, Sitio web: <http://www.insht.es/Ergonomia2/Contenidos/Promocionales/Diseno%20del%20puesto/DTEAntropometriaDP.pdf>).

Base de datos: Archivo electrónico en el que se recolecta la información registrada por el empleado en la ficha de registro.

Biorretroalimentación - Biofeedback*

Es un proceso que permite a un individuo aprender cómo cambiar la actividad fisiológica a efectos de mejorar la salud y el rendimiento. Instrumentos precisos miden la actividad fisiológica como ondas cerebrales, función cardíaca, la respiración, la actividad muscular y la temperatura de la piel.

9. CONTROL DE REVISIONES

No. Rev.:	A	Fecha:	12/11/2015	Elaboró:	Luis Oscar Mora Yáñez / Alejandro Arroyo Garrido /Gerardo Zermeño Zuazo /German Mitsuro Nakashima
					Consultoría Laboral y Organización del Trabajo
					José Alberto Santillán Mendoza.
					Director de la Oficina de Personal
Descripción del cambio:		Segunda emisión / Cambio de fecha de actualización.			

Figura 33. Procedimiento para el rediseño ergonómico de estaciones de trabajo y aplicación de estudios de biorretroalimentación. Fuente: propia. (2017).

4.5 Indicadores de desempeño o KPI's.

Para este proyecto de rediseño de procesos en la Oficina de Personal ante la implementación de un *ERP*, es vital medir el rendimiento de la operación de los procesos, en su estado *as is* como ya en un estado rediseñado o *to be*.

En su estado *as is* para recabar información sobre el desempeño actual e identificar errores, áreas de mejora, cuellos de botella o demoras.

En un estado rediseñado para verificar si el proceso se mejoró y alcanzó mejores niveles de desempeño y poder documentar su comportamiento a lo largo del tiempo. En este apartado se presenta la propuesta de *KPI's* de los diferentes procesos existentes en esta unidad organizacional del ITESO. Se presentan algunos conceptos que clarifican la definición de indicador de desempeño.

El término *KPI* se refiere a medición del desempeño organizacional, es una forma para evaluar el grado de éxito de una actividad.

En el medio existen diferentes tipos de *KPI's* por ejemplo: cuantitativos, cualitativos, predictivos, de proceso, de salida, etc.

Una característica esencial de los *KPI's* es que al igual que los objetivos deben ser medibles, ajustables y alcanzables para impulsar la mejora.

Dentro de la metodología de diseño de *KPI's* se encuentra una técnica para realizar su selección que sugiere que no necesariamente deberían existir demasiados indicadores debido a que fácilmente se puede perder el objetivo de los *KPI's* y causar confusión en los procesos.

Esta técnica se denomina *SMART* y se refiere a que los indicadores deberán ser:

S: específicos. Claros y enfocados a los objetivos organizacionales.

M: Medibles.

A: Que sean razonables y se puedan documentar.

R: Que se relacionen con el trabajo que se está ejecutando.

T: Que pueda ser medido a través del tiempo.

Hitpass (2014) hace referencia al *KPI* de la siguiente manera:

El concepto *KPI*, (Key Performance Indicators: Indicadores críticos del negocio), se refiere, por ejemplo: a tiempos de ciclo máximo por proceso. (p. 132)

A continuación, se anexa en la tabla 12 algunos de los indicadores de desempeño propuestos para la Oficina de Personal de Personal.

Se incluyen los indicadores de cuatro puestos:

- Encargada de Caja y Fondo de Ahorro.
- Encargada de Nómina de Tiempo Fijo.
- Encargado de Nómina de Profesores de Asignatura.
- Encargada de Contratación de Tiempo Fijo.

El resto de los indicadores de todos los puestos de la Oficina de Personal se incluyen en el anexo X de este trabajo que se encuentra en la página 235.

Es importante comentar que, para la generación de los *KPI's* de la Oficina de Personal, fue necesario realizar entrevistas individuales con cada uno de los responsables de procesos en dicha oficina.

En estas entrevistas se pudo detectar una serie de hallazgos respecto al desempeño de los procesos actuales en versión *as is* en dicha oficina. Esta información se presenta en el apartado de conclusiones de los *KPI's*.

En la tabla 12 se presentan los indicadores de desempeño de cuatro procesos.

Kpi's Oficina de Personal

NO.	ÁREA	PROCESO	TÍTULO DE INDICADOR	FÓRMULA	META DEL PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE					
1	CAJA Y FONDO DE AHORRO	PROCESO DE CAJA DE AHORRO	Préstamos por tipo de usuario	# de préstamos*período	Sin meta	Trimestral	ENC. DE CAJA Y FONDO DE AHORRO					
			Cantidad de restructuras	# de restructuras *período	Del total de préstamos no más del 10 % de restructuras							
			No más de 1/2 hora en cita con usuario	# de personas atendidas /cantidad de horas destinadas	Citas de > 1/2 hora que no rebasen el 5%							
			Cantidad de recursos prestado en el período	# de monto prestado*período	Un monto > \$ _____							
			Cantidad de observaciones de auditoría externa.	# de observaciones*período	< 5 observaciones *período							
			Nivel de actualización de la contabilidad del semestre anterior	% de avance en la actualización de la contabilidad en el período	> del 25 % de avance en cada período							
			Préstamos fuera de política.	# de préstamos fuera de política *período	< 2 préstamos fuera de política * período							
			Nivel de satisfacción del cliente	% de satisfacción de los usuarios	> 80% de satisfacción de los usuarios							
			2	NÓMINA DE TIEMPO FIJO	PROCESO DE NÓMINA DE TIEMPO FIJO			Cantidad de departamentos que entregan información extemporánea de nóminas	# de departamentos que entregaron información extemporánea * período	< 2 departamentos que entregan información extemporánea	Trimestral	ENC. DE NÓMINA DE TIEMPO FIJO
Cantidad de retrasos en la entrega de información a nómina de tiempo fijo	# de retrasos de entrega de información a nómina de PA's * departamento	< 2 retrasos * período										
Cantidad de errores en la autorización de la pre nómina	# de errores en la autorización de nómina * departamento	< 2 errores * período de nómina										
Entrega de archivos de nómina a bancos de manera extemporánea, con base en el calendario	# de entregas de archivos de nómina a Bancos de manera extemporánea *departamento	< 2 entregas extemporáneas * período de nómina										
Cantidad de aclaraciones por diferencias en nómina, por departamento	# de aclaraciones por diferencias en nómina* departamento	< 2 aclaraciones por diferencias en nómina * período de nómina										
Tiempo promedio en procesamiento de nómina	Promedio											
Incidencias de nómina fuera de tiempo	# de incidencias entregadas fuera de tiempo *período	<2 incidencias *período										
Monto y cantidad de indemnizaciones o jubilaciones	Total de casos y + \$ en indemnizaciones y jubilaciones *período	Sin meta										
Cantidad de errores en la información que llega para nómina	# de errores en información recabada para procesamiento de nómina	<2 errores *período										
Cantidad de llamadas por dudas y aclaraciones de nómina	Total de llamadas realizadas por dudas o aclaraciones de nómina	Sin meta										
Cantidad de extravíos y asignación de tarjetas	Total de tarjetas extraviadas por período	Sin meta										
Cantidad de estudios actuariales para jubilados	Total de estudios actuariales de jubilados *período	Sin meta										
Cantidad de solicitudes de anticipo	Total de anticipos de nómina por período	Sin meta										
3	NÓMINA DE PROFESORES DE ASIGNATURA	PROCESO DE NÓMINA DE PROFESORES DE ASIGNATURA				Cantidad de departamentos que entregan información extemporánea de nóminas	# de departamentos que entregaron información extemporánea * período	< 2 departamentos que entregan información extemporánea	Trimestral	ENC. NÓMINA DE PROFESORES DE ASIGNATURA		
						Cantidad de retrasos en la entrega de información a nómina de PA's	# de retrasos de entrega de información a nómina de PA's * departamento	< 2 retrasos * período				
			Cantidad de errores en la autorización de la pre nómina	# de errores en la autorización de nómina * departamento	< 2 errores * período de nómina							
			Entrega de archivos de nómina a bancos de manera extemporánea, con base en el calendario	# de entregas de archivos de nómina a Bancos de manera extemporánea *departamento	< 2 entregas extemporáneas * período de nómina							
			Cantidad de aclaraciones por diferencias en nómina, por departamento	# de aclaraciones por diferencias en nómina.* departamento	< 2 aclaraciones por diferencias en nómina * período de nómina							
			GENERACIÓN DE ESTADÍSTICAS DE PERSONAL	Cantidad de reportes de estadísticas de personal en el período	# de reportes de estadísticas de personal solicitados * período	Sin meta						
				Cantidad de errores en el período por información errónea del proveedor dueño de la vacante (expediente, requisición)	# de errores en el período generados por información errónea proporcionada por el proveedor	< 3 errores por información errónea del proveedor * período						
				Cantidad de excepciones a políticas de parte de autoridades	# de excepciones a políticas por autoridades * período	Reducción de un 20 % de las excepciones respecto al período anterior						
				Contrataciones con expediente incompleto	# de contrataciones con expediente incompleto * dependencia*período	0 contrataciones con expediente incompleto * período						
4	CONTRATACIÓN	CONTRATACIÓN DE TIEMPO FIJO	Contrataciones sin contrato por departamento	# de contrataciones sin que se tenga contrato firmado * dependencia *período	0 contrataciones sin que se tenga contrato firmado por período	Trimestral	ENC. DE CONTRATACIÓN					
			Errores en contrato por información errónea originada por el proveedor dueño de la vacante	# de errores en contratos por información errónea del proveedor * dependencia*período	0 contrataciones por información errónea del proveedor							
			Cantidad de requisiciones en firmas (no cerradas)	# de requisiciones * período no cerradas * dependencia	< 2 requisiciones * período no cerradas*dependencia							
			Contrataciones realizadas con plazos menores a 5 días, por urgencia, cuando el estandar es de mínimo 5 días hábiles.	# de contrataciones con plazos < a 5 días	0 contrataciones con plazos menores a 5 días después de presentarse la vacante							
			Cantidad de contrataciones sin formato de autorización de depósito bancario.	# de contrataciones sin formato de autorización de depósito bancario * período * dependencia	0 contrataciones sin formato de autorización de depósito bancario							

Tabla 12. Indicadores de desempeño Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2017).

Para la Oficina de personal se propusieron en total 113 *KPI's* para medir el desempeño de los 12 procesos identificados en los *SIPOC's*.

Las conclusiones que se obtienen de haber identificado y propuesto esta lista de indicadores, en conjunto con los responsables de proceso de la Oficina de Personal, es que:

- En la Oficina de Personal no se tiene referencia de que se haya trabajado con base a indicadores de desempeño.
- No existe una cultura de la medición en la Oficina de Personal.
- Se aprecia resistencia al cambio del personal para trabajar basándose en indicadores de desempeño.
- Existen demasiadas excepciones a los procesos aprobados.
- No se trabaja bajo una visión de procesos *end to end*.
- Existen cuellos de botella en algunas estaciones de trabajo que conforman una cadena de procesos.
- Se aprecia duplicidad de funciones en el registro de las dobles asignaciones de personal.
- Estos cuellos de botella, duplicidad y demoras generan retrasos en la operación, lo que genera quejas de parte de las autoridades.
- Se reportó la existencia de errores con cierta frecuencia en algunas partes de la cadena de proceso que alimenta a la nómina de personal de tiempo fijo y en el cálculo de obligaciones patronales.

Capítulo V Implementación.

En este apartado se presenta la propuesta del plan de implementación de los procesos de la Oficina de Personal.

Es importante señalar que: para concluir con el trabajo de titulación de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio, el acuerdo con el equipo de profesores-asesores fue diseñar el plan de implementación, no obstante que la fase de implementación de los procesos se continuará en la Oficina de Personal hasta su conclusión.

Como se indicó en el apartado de Marco Teórico, la fase de implementación es una de las últimas partes del ciclo del proyecto e implica el cambio de la documentación de los procesos en versión *as is* por una versión *to be* ya rediseñada, así como el cambio en roles y funciones y en la estructura organizacional.

De acuerdo a Jeston y Nelis (2008), con la fase de implementación se podrán obtener los siguientes entregables:

- El personal motivado y entrenado.
- Mejora continua y procesos que trabajen de acuerdo a los requerimientos y necesidades identificados de parte de los *stakeholders*.

Peña (2016), propone en su metodología que dentro de la implementación se deberán ejecutar las siguientes acciones:

Realizar la validación y verificación, el plan de capacitación, la liberación y puesta en marcha de los procesos, los manuales o instructivos de trabajo, así como la aplicación de los cambios en la estructura organizacional. En este apartado se presenta la descripción general de los siguientes entregables.

- Plan de pruebas. (Validación y verificación).
- Plan de capacitación.
- Gestión del cambio.
- Plan de comunicación.
- Monitoreo y control.

- Calendario de implementación.
- Plan de contingencia.
- Liberación de procesos.
- Modificación de estructura organizacional, roles y funciones.

5.1 Plan de pruebas (validación, verificación y ajustes).

En este apartado se describe de manera genérica el plan de pruebas que se ejecutaron para la implementación. Conforme al mapa de arquitectura generado se identificaron 45 procesos de operación en la Oficina de Personal, por lo cual se realizó una validación para cada proceso rediseñado, dicha prueba fue efectuada en conjunto con el responsable de proceso, para validar que hace lo que dice que hace.

Fue necesario realizar ajustes al modelado considerando las observaciones del responsable.

En *Excel* se generó una matriz para documentar el contenido de la prueba, describiendo los responsables, las actividades y pasos del proceso de manera secuencial, así como los resultados por cada proceso. A continuación, se anexa el formato de pruebas sugerido, en la tabla 13.

Prueba de funcionalidad de procesos de la Oficina de Personal. (implementación).

CONTENIDO DE LA PRUEBA (DESCRIPCION)	RESPONSABLES PARTICIPANTES	ACTIVIDADES Y PASOS DEL PROCESO	RESULTADOS DE LA PRUEBA	OBSERVACIONES Y AJUSTES SUGERIDOS
FASE 1				
Imprimir el reporte para el pago de liquidaciones mensual o bimestral generadas en TISS SAR	Encargada de Obligaciones Patronales	Dentro del sistema, preparar el lote de información a imprimir. (periodo, Fechas y conceptos). Enviar la impresión de la liquidación y ficha para pago.	Se generó correctamente la impresión sin errores.	Ninguno.
FASE 2				
FASE 3				

Tabla 13. Formato de pruebas de proceso Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2017).

5.2 Plan de capacitación.

Fue necesario una vez se concluida la etapa de pruebas a los procesos rediseñados en la Oficina de Personal, generar el plan de capacitación para entrenar a los responsables de procesos en la operación.

Se propuso una matriz con el plan de capacitación en los procesos rediseñados.

Es importante señalar que para el plan se están proponiendo los nuevos roles con base en los *SIPOC*'s y el mapa de arquitectura propuesto.

En esta versión varios procesos se integran en uno sólo, es decir aquellos procesos que son compatibles y que operan de manera aislada, pudieran integrarse en uno sólo. En el diseño de los procesos ya se incluyó esta propuesta de innovación. Por ejemplo: nómina de profesores de asignatura y nómina de tiempo fijo, así como caja de ahorro y prestaciones y servicios.

Para realizar esta innovación fue necesario aplicar el concepto y la visión de “integración de procesos” de acuerdo a la metodología de arquitectura empresarial en el rediseño de procesos, previamente señalado en el apartado de conclusiones del análisis.

El período de tiempo requerido para la ejecución del plan se presenta en el calendario de implementación.

En la tabla 14 se presenta el plan de capacitación.

Plan de capacitación de implementación de Procesos: Responsables de proceso.

MACROPROCESO	PROCESOS	USUARIOS A CARGA	ROLES														
			ROL DE NÓMINA (1)	ARBITRADOR DE NÓMINA (2)	ROL DE RETENCIÓN Y PROCESAMIENTO (3)	ROL DE CONTRATACIÓN, CAPACITACIÓN Y INCUBACIÓN (4)	ARBITRADOR DE CONTRATACIÓN, CAPACITACIÓN Y INCUBACIÓN (5)	ARBITRADOR (6)	ROL DE EFECTUACIÓN (7)	ROL DE COMITÉ DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO (8)	PROCESOS DE EFECTUACIÓN (9)	ARBITRADOR DE ORGANIZACIÓN DE TRABAJOS (10)	COMITÉ DE EFECTUACIÓN (11)	ROL DE EFECTUACIÓN (12)			
Procesos de dirección	Planificación estratégica.																
	Presupuestación.																
	Medición.																
	Implementación del ERP.																
Gestión de la nómina	Incidencias de nómina.																
	Procesamiento de la nómina.																
	Reglas de cálculo del SAT.																
	Cuotas obrero-patronales.																
	Dispersión de la nómina.																
Gestión de prestaciones y servicios	Caja de ahorro.																
	Pagos de fondo de ahorro.																
	Gestión de seguros.																
	Préstamos de FONACOT.																
	Financiamiento educativo para el personal (BECAS).																
	Apoyo de gastos funerarios.																
	Vales de cafetería.																
	Uniformes y equipo de seguridad e higiene.																
Gestión administrativa de personal	Eventos.																
	Incrementos salariales y actualización del tabulador.																
	Valuación de puestos SIVA y SUPA.																
	Estudios de consulta al mercado salarial.																
	Descripciones de puesto.																
Terminación de la relación	Estadísticas de personal.																
	Plantilla de personal / Inventario de recursos humanos.																
	Jubilación.																
	Finiquitos.																
Contratación, capacitación y reclutamiento y selección	Recisión de contratos.																
	Terminación de contratos.																
	Renuncias.																
	Reclutamiento y selección de personal.																
	Credenciales.																
	Expediente único.																
Planificación y control	Capacitación e inducción.																
	Contratación.																
	Encargos al personal (Evaluación del desempeño).																
	Consultoría laboral.																
	Relaciones laborales.																
Procesos de gestión	Seguridad e higiene.																
	Auditoría operación de nómina.																
	Mejora ergonómica.																
	Auditoría e liquidaciones.																
Procesos de gestión	Monitoreo y control.																
	Planificación de procesos.																
	Mejora continua.																

Tabla 14. Plan de capacitación de implementación de procesos, Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2017).

Dada la naturaleza de los procesos, se requerirá también capacitar a los usuarios en la operación de algunos de los procesos rediseñados, en los que se requiere la participación directa del colaborador en la operación, por ejemplo: en el proceso de contratación, capacitación y reclutamiento y selección, los subprocesos de requisiciones de personal y de operación de los comités de selección, entre otros. En esta fase se diseñaron los manuales o instructivos de trabajo. El plan de capacitación para usuarios se presenta en la tabla 15 que se presenta a continuación.

Plan de capacitación de implementación de Procesos: Usuarios.

MACROPROCESO	PROCESOS	USUARIOS A CAP. SUB PROCESOS	ROLES			
			ASISTENTE ADMVO.	SRIA.	COORDINADOR	DIRECTOR
Gestión de la nómina	Incidencias de nómina.					
Contratación, capacitación y reclutamiento y selección	Reclutamiento y selección de personal.					
	Contratación.					
	Encargos al personal (Evaluación del desempeño).					

Tabla 15. Plan de capacitación de implementación de procesos, usuarios. Fuente: Propia. (2017).

Adicional a la capacitación que se ofreció a los responsables sobre el proceso rediseñado y su operación, se incluyó un programa de capacitación sobre temas relacionados con gestión del cambio. Dentro de los temas se incorporó el tema de formación de capacitadores a líderes funcionales, quienes fungirán como capacitadores internos en los procesos.

A continuación, se presenta en la tabla 16 el programa, que incluye a todos los integrantes de la Oficina de Personal, a fin de disminuir riesgos durante el proceso de implementación.

Plan de capacitación de gestión del cambio

PROCESOS	ROLES											
	ENC DE NÓMINA (1)	ASISTENTE DE NÓMINA (1)	ENC DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS (1)	ENC DE CONTRATACIÓN, CAPACITACION Y RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (1)	ASISTENTE DE CONTRATACION, CAPACITACION Y SELECCIÓN (1)	ASIST ADMVO OP (1)	ENC DE PRESTACIONES Y SERVICIOS (1)	ENC DE CONSULTORIA LABORAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (1)	ENCARGADA DE IMSS-INFONAVIT (1)	ASISTENTE DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (2)	COORD DE REMUNERACIONES (1)	DIR OFICINA DE PERSONAL (1)
Manejo de conflictos												
Acompañamiento												
Servio al cliente												

Tabla 16. Plan de capacitación de gestión del cambio, Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2017).

5.3 Gestión del cambio.

En esta fase de *BPM* fue necesario incorporar una serie de técnicas y herramientas para transitar de un estado de procesos actual a un estado futuro y promueve que los empleados logren resultados alcanzables, por lo que estos cambios tienen impacto en los usuarios o clientes, en la operación, la cultura y en la estructura organizacional.

Dentro de los cambios propuestos se prevé una probable reducción de costos, y reorganización del trabajo, por lo tanto, fue necesario atender el “control de daños”.

El programa de gestión del cambio incluyó en la Oficina de Personal las siguientes actividades:

Monitoreo de:

- Posibles conflictos laborales, producto de la transición de procesos *as is* a un estado *to be*.
- Resistencia al cambio del personal.
- Actividades de capacitación sobre manejo de conflictos.
- Clima laboral.

Así como:

- Manejo y atención de rumores, así como de comunicación informal.
- Creación de ambientes de aprendizaje.

En el apartado previo se dio cuenta del programa de capacitación en gestión del cambio. Los resultados obtenidos de la aplicación de este programa no forman parte de este trabajo.

5.4 Plan de comunicación.

Se determinó necesario generar un plan de comunicación ante la implementación de procesos porque se requería alinear la estrategia de implementación la información que se generará hacia las autoridades del ITESO, los responsables de procesos de la Oficina de Personal y los usuarios o clientes de los servicios. Se deberán evitar: la desinformación, las malas interpretaciones, la pérdida de la confianza. Para lograr este objetivo fue necesario realizar las siguientes acciones:

- Programación de juntas de equipo para informar de los avances durante el proyecto de rediseño de procesos.
- Involucrar al personal de la Oficina en tareas de comunicación.
- Generar y enviar comunicaciones oficiales a las autoridades y a los usuarios sobre el proyecto de rediseño e implementación de procesos.
- Informar de los cambios en los procesos que involucren de manera directa a usuarios, por ejemplo: sobre procesos de contratación, reclutamiento y selección y encargos.
- En el momento de la liberación de los procesos ya rediseñados informar mediante el portal interno de comunicación de la liberación de los nuevos procesos y subirlos al repositorio institucional de documentos controlados.

Los resultados obtenidos de la aplicación de este programa no forman parte de este trabajo.

5.5 Monitoreo y control.

La *ABPMP* (2013), señala que la medición monitoreo y evaluación del desempeño deben ser implementados como un nuevo diseño organizacional, incluyéndose roles de gestores de procesos, quienes estarán a cargo de los macro procesos de gestión.

Este macro proceso incluye: monitoreo y control, planificación de procesos y mejora continua, conforme a la propuesta de Peña (2016). En el mapa de arquitectura diseñado para este proyecto en la Oficina de Personal se incluye el citado macro proceso y denominado: procesos de gestión, muy importante para garantizar la continuidad de la operación y la mejora continua.

A continuación, se presenta el macro proceso: procesos de gestión, incorporado en el mapa de arquitectura de procesos, en la figura 34.

Macro proceso: Procesos de Gestión

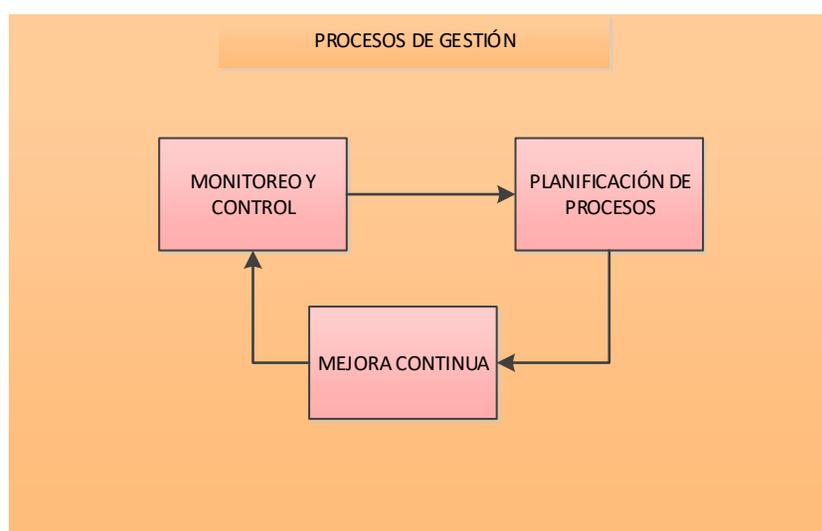


Figura 34. Procesos de Gestión. Fuente: propia. (2017).

Una vez implementados los procesos, estos roles se mantendrán de manera permanente.

Durante este proyecto fue necesario monitorear tanto la implementación de los procesos como su desempeño.

A continuación, se presenta en la tabla 17 el formato utilizado para monitorear el desempeño de los procesos rediseñados previo y durante su liberación, mediante *KPI's* y metas de los procesos, documentándose los hallazgos para realizar ajustes en caso necesario.

Formato para monitorear y controlar procesos durante su implementación

AREA	PROCESO	TITULO DE INDICADOR	FORMULA	META DEL PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RESULTADO DE LA MEDICION	HALLAZGOS

Tabla 17. Formato para monitorear procesos, usuarios. Fuente: Propia. (2017).

Los resultados obtenidos de la aplicación de este programa no forman parte de este trabajo.

No sólo fue necesario monitorear el desempeño de los procesos, también lo fue: monitorear y controlar la fase de implementación como tal, por lo que se identificaron algunas variables críticas, que debían ser monitoreadas durante el proceso de implementación, estas fueron:

- Cumplimiento de plan de pruebas.
- Apego al plan de capacitación.
- Conflictos surgidos y atendidos durante el proyecto.
- Cumplimiento del calendario de implementación.
- Contingencias presentadas y atendidas.
- Procesos liberados.

A continuación, se presenta en la tabla 18 el formato en el que se documentaron los *KPI's* y metas fijadas para la implementación.

Formato para monitorear el desempeño la fase de implementación

TÍTULO DE INDICADOR	FORMULA KPI	META DEL PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RESULTADO DE LA MEDICIÓN
Cumplimiento de plan de pruebas.					
Apego al plan de capacitación.					
Conflictos surgidos y atendidos durante el proyecto.					
Cumplimiento del calendario de implementación.					
Contingencias presentadas y atendidas.					
Procesos liberados.					

Tabla 18. Formato para monitorear la fase de implementación. Fuente: Propia. (2017).

Los resultados obtenidos de la aplicación de este programa no forman parte de este trabajo.

5.6 Calendario de implementación.

A continuación, en la tabla 19 se presenta el calendario de implementación, en el que se establecen las fechas acordadas para el cierre de las fases con sus respectivos entregables previamente descritos.

Los resultados obtenidos de la aplicación del calendario no forman parte de este trabajo.

Plan de capacitación de implementación de Procesos: Responsables de proceso.

ACTIVIDADES	SEMANAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
		(SEMANAS)	(SEMANAS)	(SEMANAS)	(SEMANAS)	(SEMANAS)	(SEMANAS)
Ejecución del plan de pruebas (validación, verificación y ajustes).	3	■	■	■			
Ejecución del plan de capacitación.	8		■	■	■	■	■
Gestión del cambio.	14		■	■	■	■	■
Plan de comunicación.	14		■	■	■	■	■
Monitoreo y control (KPI's y metas).	24	■	■	■	■	■	■
Calendario de implementación.	1	■					
Operación del plan de contingencia.	14		■	■	■	■	■
Liberación de procesos:							
Procesos de gestión: monitoreo y control, planificación de procesos, mejora continua.	2			■	■		
Planificación y control: consultoría laboral, relaciones laborales, auditoría operación de nómina, auditoría liquidaciones, control y medición de encargos, seguridad e higiene, mejora ergonómica.	2				■	■	
Gestión de nóminas: incidencias de nómina, reglas de cálculo del SAT, cuótas obrero-patronales IMSS e INFONAVIT, procesamiento de la nómina, dispersión de la nómina.	2				■	■	
Gestión de prestaciones y servicios: caja de ahorro, pago de fondo de ahorro, gestión de seguros, prestamos de FONACOT, financiamiento educativo para el personal (Becas), apoyo de gastos funerarios al personal, vales de cafetería, uniformes y equipo de seguridad, eventos.	2					■	■
Gestión administrativa de personal: incrementos salariales y actualización de tabulador, consulta al mercado salarial, valuación de puestos, descripciones de puesto, estadísticas de personal, plantilla de personal / Inventario de recursos humanos.	2					■	■
Terminación de la relación: jubilación, finiquitos, rescisión de contrato, terminación de contrato, renunciaciones.	2						■
Procesos de dirección: planeación estratégica, presupuestación, medición, implementación del ERP.	2						■
Propuesta de modificación de estructura organizacional, roles y funciones.	2						■

Tabla 19. Calendario de implementación. Fuente: Propia. (2017).

5.7 Plan de contingencia.

Dentro de la fase de implementación se requiere hacer frente a imprevistos, por ejemplo: cambios de personal en puestos clave, conflictos laborales, fallas o imprecisión en los procesos modelados, retrasos en la implementación del *ERP*, que demoren la puesta en marcha de los nuevos procesos, demoras en el plan de pruebas y capacitación, etc.

Dentro de este plan se previeron fallas catastróficas como la pérdida de la información generada en las versiones más actualizadas de los entregables de la fase de:

- Análisis.
- Diseño.
- Implementación.

Por lo que se resguardó la información en varios repositorios:

- Sitio de colaboración de documentos controlados.
- En un disco duro fuera del ITESO.
- En una *USB*.
- En el repositorio de G en la red del ITESO.

En este estudio se diseñó una matriz para documentar las contingencias presentadas durante la implementación, misma que se presenta a continuación en la tabla 20.

Los resultados obtenidos de la aplicación de este plan no forman parte de este trabajo.

Matriz para documentar contingencias

TIPO DE CONTINGENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA CONTINGENCIA	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	ACCIONES CORRECTIVAS	CONTROL DE DAÑOS	RESULTADO ESPERADO	SE SOLUCIONÓ LA CONTINGENCIA
Cambio de personal en puestos clave						
Conflictos laborales						
Fallas o imprecisión en los procesos modelados						
Retrasos en la implementación del ERP						
Demoras en el plan de pruebas						
Demoras en el plan de capacitación						
Pérdida de información						

Tabla 20. Matriz de contingencias. Fuente: Propia. (2017).

5.8 Liberación de procesos.

En esta fase se atendieron dos aspectos esenciales para el éxito de la implementación. El primero de ellos fue dejar sólidas las bases de conocimiento para asegurar que el negocio será capaz de entender y apoyar los procesos rediseñados, así como la entrega de la documentación y dueños de procesos capacitados.

Se ofrecieron a los directivos del ITESO:

- Los SIPOC's en versión *to be*.
- La vista horizontal de procesos.
- El mapa de arquitectura.
- Los procesos diseñados y modelados en versión *to be*.
- Los procedimientos de operación.
- Los manuales o instructivos de trabajo.

- Las políticas de operación.
- El programa de capacitación y sus resultados.
- Propuesta de roles y funciones rediseñados.
- Nueva estructura organizacional sugerida.
- Sugerencias adicionales de mejora.

Para formalizar la entrega se recabaron las firmas en acta de entrega, diseñada expresamente para el cierre de esta actividad, mismo que se anexa en el anexo XI de ese trabajo en la página 239. El segundo aspecto que se entregó al ITESO fue el control del proyecto sobre los procesos y las responsabilidades que emanan de ello. Porque a partir de este momento la responsabilidad y la rendición de cuentas corre a cargo de la Institución y se cierra el proyecto para la obtención de grado de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio en el ITESO. Se propuso también un formato de monitoreo para verificar el apego a los nuevos procesos y los errores presentados por el dueño de procesos, mismo que se anexa en la tabla 21.

Formato para monitorear el desempeño de procesos posterior a su liberación

TÍTULO O INDICADOR	FORMULA KPI	META DEL PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RESULTADO DE LA MEDICIÓN
Número de preguntas en la primer semana					
Número de errores en la primera semana					
Porcentaje del personal que está trabajando en el nuevo proceso					
Tiempo extra requerido para lograr el trabajo terminado					

Tabla 21. Monitoreo de desempeño de procesos posterior a su liberación. Fuente: Propia. (2017).

Los resultados obtenidos en esta fase no forman parte de este trabajo.

5.9 Propuesta de modificación de estructura organizacional, roles y funciones.

En este apartado se presenta la estructura organizacional sugerida y las responsabilidades que estarán asumiendo los dueños de procesos en *BPM*. Es importante señalar que en esta

nueva estructura basada en el mapa de arquitectura propuesto se eliminan varias redundancias, se integran en un sólo proceso algunos que se desempeñaban de manera aislada y no como un proceso *end to end*. Se propuso también la creación de varios procesos nuevos, como: la auditoria a la operación de la nómina y a las liquidaciones que actualmente no existen. Se generó un nuevo rol de procesos de gestión relacionado con el rol de procesos en *BPM*.

En la tabla 22 se describen los roles y responsabilidades de la nueva estructura.

Comparando la estructura actual con la estructura sugerida se tendrían ahorros significativos.

Estructura organizacional sugerida Oficina de Personal.

No.	PUESTO	FUNCIONES-PROCESOS
1	DIRECTOR DE LA OFICINA DE PERSONAL	Planeación estratégica
		Presupuestación
		Medición
		Implementación y monitoreo del <i>ERP</i>
		Auditoría de operación de la nómina
		Auditoría liquidaciones
2	NÓMINAS	Incidencias de nómina
		Procesamiento de la nómina
		Reglas de cálculo del SAT
		Coótas obrero patronales IMSS e INFONAVIT
		Dispersión de la nómina
		Apoyo en la Jubilación y finiquitos
3	ASISTENTE DE NÓMINAS	Apoyo en incidencias de nómina
		Apoyo en procesamiento de la nómina
		Apoyo en la operación de reglas de cálculo del SAT
		Apoyo en el cálculo de cootas obrero patronales IMSS e INFONAVIT
		Apoyo en la disepersión de la nómina
		Apoyo en la jubilación y finiquitos
4	TI, ERP	Documentación de fallas
		Pruebas
		Funcionalidad
		Plan de migración
		Control y medición de encargos
		Migración de información
5	CONTRATACIÓN, CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Reclutamiento y Selección de Personal
		Expediente único
		Contratación de personal
		Credenciales
		Capacitación e Inducción
		Encargos al personal
6	ASISTENTE DE CONTRATACIÓN, CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN	Apoyo en reclutamiento y Selección de Personal
		Apoyo en expediente único
		Apoyo en contratación de personal
		Apoyo en credenciales
		apoyo en capacitación e inducción
		Apoyo en encargos al personal

No.	PUESTO	FUNCIONES-PROCESOS
7	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Apoyo en becas de PSNA
		Apoyo en la presupuestación
		Compras.
		Apoyo contratación de extranjeros.
		Apoyo a obligaciones patronales IMSS e INFONAVIT
8	PRESTACIONES Y SERVICIOS	Caja de ahorro
		Pago fondo de ahorro
		Gestión de seguros
		Préstamos de FONACOT
		Financiamiento educativo para el personal (Becas)
		Apoyo de gastos funerarios al personal
		Vales de cafetería
		Uniformes y equipo de seguridad
9	ASISTENTE DE PRESTACIONES Y SERVICIOS	Apoyo en caja de ahorro
		Apoyo en pago fondo de ahorro
		Apoyo en gestión de seguros
		Apoyo en préstamos de FONACOT
		Apoyo en financiamiento educativo para el personal (Becas)
		Apoyo de gastos funerarios al personal
		Apoyo en vales de cafetería
		Apoyo en uniformes y equipo de seguridad
10	CONSULTORIA LABORAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y PROCESOS	Apoyo en eventos
		Valuación de puestos
		Descripciones de puesto
		Consultoría laboral
		Relaciones laborales: renuncias, rescisión de contrato, terminación de contrato
		Seguridad e higiene
		Monitoreo y control de procesos
		Planificación de procesos
11	ASISTENTE DE CONSULTORIA LABORAL	Mejora continua
		Apoyo en la valuación de puestos
		Apoyo en descripciones de puesto
		Apoyo en consultoría laboral
		Apoyo en seguridad e higiene
		Apoyo en el monitoreo y control de procesos
		Apoyo en la planificación de procesos
12	ASISTENTE DE CONSULTORIA LABORAL	Apoyo en la mejora continua
		Apoyo en consultoría laboral
		Apoyo en seguridad e higiene
		Relaciones laborales: renuncias, rescisión de contrato, terminación de contrato
		Monitoreo y control de procesos
		Planificación de procesos
		Mejora continua

Tabla 22. Estructura organizacional sugerida. Fuente: Propia. (2017).

5.10. Conclusiones de la fase de implementación.

¿Qué se espera de esta fase?

Cuando esta fase quedó concluida, se debe contar con personal motivado y capacitado para ejecutar los nuevos procesos.

Con directivos que estén comprometidos con el cambio y que apoyen la innovación y la gestión por procesos.

Y se abre una nueva fase de mejora continua que implicará que los nuevos procesos trabajen de manera eficiente y eficaz.

Es importante enfatizar la necesidad de contar con el compromiso de parte de las autoridades del ITESO, del Director de la Oficina de personal y de los dueños de proceso de dicha oficina para que los procesos sean sustentables y no se vuelva prácticas anteriores, en deterioro del desempeño de la Oficina, de la calidad de los servicios y de la atención al cliente.

Conclusiones.

En este capítulo se presentan los principales hallazgos, los aprendizajes obtenidos y se proponen recomendaciones a la Oficina de Personal del ITESO para mejorar la gestión de sus procesos. Un aspecto relevante que se identifica una vez realizado este estudio es que aporta conocimiento en la disciplina de *BPM* al proponerse la implementación de un proyecto de rediseño de procesos en la Oficina de Personal en una universidad privada en Guadalajara, que por sus características, complejidad y dimensiones puede ser material de consulta para alumnos de la Especialidad en Mejora de Procesos del ITESO, alumnos de la Licenciatura en Ingeniería de empresas de Servicio, de la Maestría en Informática Aplicada o personas interesadas en este tema. La metodología aplicada en este estudio, propuesta por Peña (2016), fundamentada en los principios, buenas prácticas y áreas de conocimiento de *BPM* sugeridas por la *ABPMP*, son pertinentes para el estudio de la organización en sus procesos de cambio.

Se consultó evidencia de varios autores que ya la han utilizado y han obtenido resultados que enriquecen el quehacer de la consultoría en procesos al implementar programas de mejora aplicando los principios y prácticas de *BPM*.

En los apartados: **Análisis y Diseño** de este trabajo se presentaron datos acerca de mediciones, diagnóstico y la propuesta de rediseño de procesos, utilizando diversas herramientas, por ejemplo el uso de *VOC* y *Critical to Quality*, mediante una encuesta de servicios a usuarios para recabar información y para presentar el resultado del análisis, concentrado en el diagrama de vista horizontal, lo que permitió generar posteriormente la arquitectura de procesos sugeridos, los indicadores de desempeño o *KPI's* y posteriormente los procesos modelados en una versión *to be*, así como procedimientos de operación.

En el apartado de Implementación se describió de manera general el plan de implementación considerando las fases sugeridas. Esto permite que los nuevos procesos sean liberados y que la Oficina tome el control de sus procesos rediseñados, con las responsabilidades que esto implica. Se propuso un acta de entrega del proyecto. Con el

rediseño de procesos sugerido, en el mapa de arquitectura se optimizó y reorganizó el trabajo, lo que generaría ahorros significativos, sin menoscabo de los servicios ofrecidos, ni la calidad de los mismos.

6.1 Reflexiones finales en cuanto al ITESO.

Una vez concluido este trabajo de obtención de grado se puede decir que el haber realizado el proyecto en el Instituto, deja una serie de reflexiones en el investigador-consultor, que de manera general se describen a continuación.

En el ITESO se presentan una cantidad importante de excepciones a los procesos, lo que dificulta significativamente la operación. Se recabó información de parte de los usuarios y de los propios dueños de proceso de la Oficina de Personal, en la que se señala que autoridades de la universidad no respetan los procesos y se toman decisiones no reglamentadas lo que genera serios problemas en la operación, por ejemplo: autorización de becas fuera de norma, autorización de contratación de personal fuera de los tiempos autorizados, entre otros hallazgos.

Se identificaron algunos procesos que según la opinión de los usuarios son lentos, burocráticos, poco transparentes. Existen otros procesos como el de la nómina de tiempo fijo, el de la nómina de profesores de asignatura y el de la nómina de honorarios que se puede integrar en un sólo proceso. El mapa de arquitectura diseñado así lo contempla, eliminando actividades que son redundantes.

6.2 Reflexiones finales sobre el proceso de implementación de BPM.

Es importante señalar que con este trabajo presentado se logra un avance en la consolidación de los procesos rediseñados en la Oficina de Personal, no obstante, existen todavía muchas acciones pendientes de realizar en la fase de implementación. Dentro de los **factores críticos de éxito (FCE)**, descritos previamente, se incluyeron: el compromiso de la alta dirección, el manejo de la resistencia al cambio, el compromiso del personal de la Oficina, la cultura de mejora continua y el apoyo directivo para mantener los procesos rediseñados, que de no darse podrían en peligro la consolidación del proyecto.

Revisando bibliografía sobre cambio organizacional, existen autores como Posada (2002), quien realizó investigación en este sentido y señala los riesgos existentes cuando se aplican cambios organizacionales en procesos.

Dicho autor identificó fragilidad para consolidar reingeniería de procesos en una unidad de medicina familiar del IMSS en México. Detectó el riesgo existente de que los programas resultantes de la intervención no fueran permanentes, ante cambios continuos de directivos, así como el hecho de que los planes de mejora se realizaran de manera parcial.

En este proyecto de implementación de rediseño de procesos se observan los mismos riesgos ya identificados por Posada (2002). Por lo que será conveniente el monitoreo y evaluación constante del cumplimiento de los FCE.

Es también muy importante en el ITESO la creación a nivel organizacional de una cultura orientada a la mejora continua, aplicando los principios y conceptos de *BPM*, porque existe el paradigma imperante basado en la gestión funcional y jerárquica que genera resistencia al cambio.

6.3 Aprendizajes obtenidos.

Para este investigador, los aprendizajes obtenidos fueron muy significativos porque los conocimientos y experiencia adquiridos durante la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio y particularmente en este trabajo para la obtención de grado, generaron todo un bagaje de experiencias, buenas prácticas, principios, métodos, herramientas y técnicas que serán muy útiles para el desarrollo de habilidades de consultoría en *BPM* y en la implementación de proyectos similares en el ITESO u otras organizaciones. Dentro de las habilidades específicas desarrolladas, se da cuenta de haber mejorado capacidades y habilidades en *BPM* para:

- Diseñar *SIPOC*'s.
- Modelar procesos en *BPMN 2.0*, utilizando la *BPMNS* bizagi.
- Diseñar diagrama de vista horizontal y mapa de arquitectura.

- Generar *dash board* con los principales *KPI's*.
- Realizar el análisis de *VOC* y *Critical to Quality*.

Entre otras habilidades y capacidades desarrolladas.

6.4 Cumplimiento del objetivo y planteamiento del problema.

A lo largo de este estudio se aportó evidencia del estado de los procesos en su versión *as is*, con importantes áreas de mejora, esto se confirmó con la aplicación de varios instrumentos y técnicas aplicados para la recolección de datos. En la versión *to be* de los procesos, se buscó mejorar el desempeño y la percepción de los usuarios. Esto se logra al generar una agrupación de macro-procesos e integrar aquellos compatibles, centralizando su operación. También se eliminaron actividades redundantes, por ejemplo, en la nómina. Se presentó evidencia de cinco procesos rediseñados, no obstante, de acuerdo al mapa de arquitectura se rediseñaron 45 procesos.

Es importante comentar que estos 45 procesos se agruparon dentro de nueve macro-procesos, lo que permite una mejor distribución de funciones y organización del trabajo desde una lógica de procesos, privilegiando la visión *end to end*, en beneficio del servicio y del usuario. Con esta visión existen elementos para que los responsables de proceso se convirtieran en dueños de procesos.

6.4.1 Conexión del planteamiento del problema con las conclusiones obtenidas.

En el Planteamiento del Problema se describieron una serie de problemáticas detectadas inicialmente mediante la entrevista con el Director de la Oficina de Personal, por ejemplo: procesos no documentados (Prestaciones y servicios, expediente único, nóminas), la existencia de desactualización de procesos y errores generados en la operación por carecer de procesos estandarizados. Se comentó que esto podría impactar negativamente en la percepción de los usuarios. Esta apreciación fue correcta, porque mucha de la información se pudo confirmar también en la consulta realizada a los usuarios mediante la aplicación de la técnica de *VOC* en la encuesta a usuarios aplicada. Dentro de los hallazgos observados

con este instrumento se podría interpretar la existencia de desorganización en la Oficina, así como la presencia de excepciones a los procesos. Al generar la propuesta de indicadores de desempeño o *KPI's*, en las entrevistas, los propios dueños de proceso de la Oficina de personal, señalaban que no funcionaban con una visión de *end to end*, ya que se visualizaban realizando pequeños tramos de un gran proceso, del cual se sentían responsables sólo de la parte que les correspondía, no por el resultado total. Observaban redundancias, demoras, reprocesos, errores y desinterés por lo que sucedía a lo largo del flujo general. Dentro de las acciones realizadas para mitigar las problemáticas y rediseñar los procesos se generó un macro proceso de gestión que incluye el monitoreo y control, la planificación de procesos y la mejora continua, con un responsable a cargo. No previstos en la estructura organizacional anterior.

En el plan de implementación se previeron muchas actividades no sólo de *BPM*, también de desarrollo organizacional orientadas a que los responsables de proceso se conviertan ahora sí en dueños de procesos, porque se generaron planes de: pruebas de proceso, capacitación, comunicación, monitoreo y control, liberación y de modificación a la estructura organizacional. Con estas acciones se prevé que los resultados de la implementación de los procesos sea un caso de éxito.

Dentro de los beneficios obtenidos con el estudio, se logró:

- Realizar un diagnóstico de los procesos actuales en la Oficina de Personal, teniendo como resultado una evaluación del grado de madurez.
- Se documentaron procesos que no existían, por ejemplo: nómina, prestaciones y servicios y caja de ahorro.
- Se logró identificar, modelar y documentar procesos en versión *end to end*.
- Se crearon los roles de gestión de monitoreo y control de procesos, no previstos en la estructura organizacional previa.
- Se identificaron y agruparon los procesos conforme a las buenas prácticas de *BMP* en: procesos *core* o primarios, procesos de gestión y procesos de soporte.

- Se identificaron y agruparon los procesos en el mapa de arquitectura en macro-procesos, lo que permitirá una mejora organización, situación no existente en la estructura anterior: procesos de dirección, gestión de la nómina, gestión de prestaciones y servicios, gestión de administración de personal, terminación de la relación, contratación, capacitación y reclutamiento y selección, planificación y control y procesos de gestión.
- Se centralizaron y unificaron varios procesos, como:
 - Gestión de la nómina, que agrupó a: incidencias de nómina, procesamiento de la nómina, reglas de cálculo del SAT, cuotas obrero-patronales y dispersión de la nómina.
 - Gestión de prestaciones y servicios, que incluyó a: caja de ahorro, pagos de fondo de ahorro, gestión de seguros, préstamos de FONACOT, financiamiento educativo para el personal (BECAS), apoyo de gastos funerarios, vales de cafetería, uniformes y equipo de seguridad e higiene, eventos.
 - Gestión administrativa de personal, que integró: incrementos salariales y actualización del tabulador, valuación de puestos SIVA y SUPA, estudios de consulta al mercado salarial, descripciones de puesto, estadísticas de personal, plantilla de personal / Inventario de recursos humanos.
 - Contratación, capacitación y reclutamiento y selección, que agrupó a: reclutamiento y selección de personal, credenciales, expediente único, capacitación e inducción, contratación y encargos al personal (Evaluación del desempeño).

Otros de los beneficios visibles fueron:

- La propuesta de reducción de costos para la Oficina, si se concreta la estructura organizacional propuesta.
- Se generaron indicadores de desempeño y *KPI's*, para realizar monitoreo y medición de desempeño.

Con estos beneficios se busca mejorar el posicionamiento de la Oficina de Personal, mediante la mejora en la calidad de los servicios que se ofrecen a los usuarios en el ITESO.

Referencias.

7.1 Bibliografía.

- ABPMP, (2013). BPM CBOK V3.0. *Guía para o gerenciamento de negócio corpo comum de conhecimento*. Association of Business Process Management Professionals. Brasil
- Arata, A. (2009) *Ingeniería y gestión de la confiabilidad operacional en las plantas industriales. Aplicación de la plataforma R-MES*. Ril Editores. Chile.
- Basu, R. (2004). *Implementing Quality. A practical guide to tools and techniques*. Thompson Learning. Great Britain.
- De la Isla (2010). *El modelo organizacional en el paradigma de las universidades tecnológicas en México*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma Querétaro. Facultad de Contaduría y Administración. Doctorado en Administración, Querétaro, México.
- Francés, A. (2006) *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación de México S.A. de C.V. México
- Hammer, M. (2005). *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!*, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Hernández, G. (2014). *Planeación estratégica total*. Agnius Media Innovation. México.
- Hitpass, B. (2014). *BPMN 2.0 Manual de referencia y guía práctica*. BPM Center. Chile.
- Hitpass, B. (2014) *BPM Business process management, fundamentos y conceptos de implementación*. BPM Center. Chile.
- Jeston, J. (2008). *Business Process Managment. Practical Guidelines to Successful Implementations*. Elsevier. EUA.
- Martinez-Vilanova, (2014). *Gestión de la clientela. La manera de conservar y gestionar clientes rentables*. Esic Editorial. España.
- McLeod jr. (2000). *Sistemas de información gerencial*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

- Osterwalder, A. (2010). *Business model generation*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Peña, J. (2016). *Administración de procesos. Guía para el aprendizaje. Cómo administrar una organización con base en sus procesos*. Pearson. México.
- Peña, S. (2016) Análisis de procesos. Análisis de funciones y responsabilidades, tecnología de procesos, diagrama de documentos. Documento de trabajo en la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio. Tlaquepaque, Jalisco: Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Pérez-Fernández, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. ESIC Editorial. España.
- Pérez, P. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO:9001-2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria (Documento de trabajo)*. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Colombia.
- Pino, J. bajado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Plan-Estrategico-1/4065715.html>, 2017
- Sánchez, G. (2006). *Un camino hacia la paz. Segundo foro sobre paz y salud mental en Colombia*. Academia Nacional de Medicina. Colombia.
- Sahagún (2014), Diseño de procesos de un despacho de consultoría utilizando BPMN 2.0. Trabajo de obtención de grado, ITESO. Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- Stabell. B. (1998), Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*. 19, 413–437.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Grupo Editorial Patria. México.

Anexos.

Anexo I.

Entrevista Inicial

Empresa: ITESO

Proyecto: Rediseño de los procesos de la Oficina de Personal por cambio de *ERP* de RH.

Consultor: Gerardo Zermeño Zuazo **Fecha:** 01/09/2016

Lugar: T210

Entrevistado: José Alberto Santillán Mendoza

Departamento: Oficina de Personal

Puesto: Director de la Oficina de Personal

Antigüedad en la empresa: 21 años.

Antigüedad en el puesto: 2 años

¿Qué hace su organización?

Formar profesionales competentes, libres y comprometidos, dispuestos a poner su ser y su quehacer al servicio de la sociedad.

Me podría dar algunos antecedentes, historia, tamaño de su organización.

En 1958, nace el ITESO. La incorporación de estudios ante la SEP tuvo sus primeras trabas porque no se tenía la planta completa de profesores, equipo y biblioteca.

De acuerdo al tamaño de la organización, el ITESO es considerado a través de indicadores económicos como una empresa: mediana, mediana-grande o grande.

Actualmente se cuenta con un total de 13,000 alumnos inscritos en los siguientes niveles: Licenciatura, posgrado, diplomados, bachillerato semi-escolarizado; secundaria y primaria abierta para trabajadores.

La plantilla de personal de ITESO suma 1,200 empleados y cuenta con 1,300 profesores de asignatura.

¿Cuál es su función en la organización?

Somos una oficina que asume la administración de RH que tiene que ver desde su ingreso a la organización, todos los procesos con sus procesos transversales, de capacitación, de nómina, de prestaciones, etc., hasta que sale una persona por jubilación, por despido, o por cualquier cosa, hablando genéricamente, lógicamente estamos en un institución educativa donde es importante desarrollar a las personas, tanto personal como profesionalmente, la Oficina de Personal busca tener una buen incidencia en la contratación de los profesores, cumplir con las obligaciones patronales con la autoridad gubernamental, digamos que todo eso dicho así que implica mucho trabajo.

Como Director, ser representante legal frente a los escenarios de algún problema frente al Seguro Social o ante la Junta de Conciliación y participar en los organismos colegiados, en cuanto a procedimientos, políticas, formación, desarrollo como, por ejemplo: el Comité de Remuneraciones, el Comité de Plazas.

¿Qué personas dependen de usted? Nombres y puestos

PEREZ-OROZCO ANA CAROLINA	ASIST ADMVO OP
FONSECA-ISUNZA ANTONIO	ENC DE NÓMINA PA Y ESTADÍSTICA
NUÑEZ-DELGADILLO LAURA SUSANA	ASIST ADMVO OP
MORALES-PRUNEDA MARIA DE LOS ANGELES	COORD DE REMUNERACIONES
TERRAZAS-ZAMBRANO MONICA GABRIELA	ENCARGADA DE NÓMINA
SILVA-URIBE ROSELIA	ENCARGADA DE IMSS-INFONAVIT
SILVA-GUERRERO BEATRIZ	ENC DE CAJA Y FA

RAMIREZ-VAZQUEZ DIANA SOLANGEL	ENC DE PRESTACIONES Y SERVICIOS
MOLINA-RIVERA MARIA YOLOXOCHITL	ENC DE CAPACITACIÓN
VARGAS-CARRANZA VERONICA	ENC DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
NUÑEZ-MANZANO NORMA TERESA	ENC DE CONTRATACIÓN
ZERMEÑO-ZUAZO GERARDO	ENC DE CONSULTORIA LABORAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
NAKASHIMA-GUZMAN GERMAN MITSURO	ENC DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

¿Cuál es la función de dichas personas en la organización?

ASIST ADMVO OP	Mantener actualizado y ordenado el archivo de los expedientes de profesores, empleados y personal por honorarios. Dar de alta semestralmente a los maestros de nuevo ingreso.
ENC DE NÓMINA PROFESORES DE ASIGNATURA	Generar informes estadísticos del personal del ITESO para la toma de decisiones, y administrar el sistema de nómina de los profesores de asignatura.
ASIST ADMVO OP	Asistir en todas las actividades secretariales, administrativas y presupuestales al Director y a todas las personas que conforman la Oficina de Personal.
COORD DE REMUNERACIONES	Coordinar el área de sueldos, prestaciones y servicios de la Universidad para contribuir a que la remuneración de cada empleado sea la adecuada.
ENCARGADA DE NÓMINA	Procesar y elaborar la nómina quincenal del personal del ITESO. Capturar en el sistema las tablas anuales de impuestos, deducciones y percepciones para su pago correcto y oportuno.
ENCARGADA DE IMSS-INFONAVIT	Elaborar altas, bajas, modificaciones y liquidaciones del IMSS, SAR e INFONAVIT y dar seguimiento a todo el proceso referente al cumplimiento de las obligaciones patronales.
ENC DE CAJA Y FONDO DE AHORRO	Planear, organizar y controlar los procesos de caja y fondo de ahorro, atender y asesorar financieramente a los usuarios.
ENC DE PRESTACIONES Y SERVICIOS	Proporcionar información, orientación, dar seguimiento y controlar la asignación de las prestaciones y servicios a que tiene derecho el personal.
ENC DE CAPACITACIÓN	Gestionar programas de formación en gestión, cultura de servicio, formación en competencias técnicas, así como de los cursos técnicos especializados, talleres, retiros y sesiones de inducción.

ENC DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Llevar a cabo la gestión de los procesos de: reclutamiento y selección de personal, promociones y transferencias.
ENC DE CONTRATACIÓN	Realizar los procesos de contratación de personal de tiempo fijo y honorarios por servicios profesionales y asimilados a sueldos.
ENC DE CONSULTORIA LABORAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Planear, organizar e implementar el sistema de auditorías organizacionales, atendiendo e instrumentando intervenciones laborales, a partir de recomendaciones de las autoridades del ITESO, en materia de relaciones laborales y organización del trabajo.
ENC DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	Analizar y documentar los procesos de trabajo.

¿Problemas principales detectados en su función?

A nivel institucional la función de la Oficina de Personal es vigente, lo que hace falta es la continua capacitación a los nuevos jefes, directores de tal manera que se acerquen a lo ya establecido porque los procedimientos que fueron desarrollados por gente conocedora de los temas, por ejemplo: reclutamiento y selección, de promoción, PSNA, etc., los jefes tienden a brincar los procedimientos ante su desconocimiento, se tiene que estar convenciendo a los jefes de lo que debe ser, porque hay procedimientos establecidos, aunque hay cierta flexibilidad, pero hay límites, también está presente el desconocimiento o la falta de involucramiento de algún Director en los procedimientos que son transversales a la institución y cuando toca un conflicto ya lo tiene que resolver la Oficina de Personal, cuando debería ser parte de la gestión de los directores y no dejar crecer el problema y poderlo resolver en una primera instancia.

En cuanto al ERP

Cuando se implantó en el 2004, se dijo que resolvería todos los problemas, pero no fue así, ya como Oficina e ITESO, nos hemos acostumbrado a lo que la herramienta nos provee, lamentablemente no ha habido tiempo por lo cotidiano a la mejora de los procesos organizacionales que están inmersos en el sistema. Un sistema de TI, como tal no va a resolver mágicamente los problemas, de estructura, de procedimientos, en sus manuales

de operación y está haciendo falta independientemente de cualquier sistema, va a venir la actualización del *ERP* y va a resolver asuntos en términos de manejo de nómina porque está tropicalizado a la realidad de México y la cuestión del IMSS, pero se tiene que dar el brinco, es importante trabajar de la mano, de forma paralela, es importante trabajar de la mano en la realidad tecnológica y la realidad de la operación y administración.

¿Qué espera usted del proyecto?

¿Qué se espera del *ERP*?

Que sea un sistema total que integre tanto el esquema de RH, de nómina, como el esquema financiero y contable, que maneja la universidad, un sistema que integre los procesos que van desde la Oficina de Personal, Compras, Finanzas y que la información que se genere sea fina para la toma de decisiones, en cuanto a manejo de plantilla, manejo de plazas, manejo de costo nómina y evaluación del desempeño como manejo de productividad, que realmente estemos pagando lo que estamos produciendo, falta definir indicadores para saber que estamos produciendo lo que nos están pagando.

Sería necesario entusiasmar a la gente de la Oficina de Personal para que tuviera las mismas expectativas, pero nos hemos quedado en la definición que viene en los descriptivos de puesto, más bien: ¿qué valor agregamos a nuestra operación?, ¿cómo estamos abonando para obtener el objetivo y la misión del ITESO?, porque se está trabajando en la planeación quinquenal del ITESO.

Tendencias en la operación de la empresa:

- Personal: 1,200 empleados de tiempo fijo.
1,300 profesores de asignatura.
13,000 alumnos.
- Rotación de personal: demasiado baja, quizá sería sano que hubiera mayor rotación, existen problemas fuertes de selección de personal, un ejemplo de esto es que: se contrata a personal en algunos casos con antecedentes negativos, no se aplican pruebas antidoping, psicometría, pruebas de control de confianza, exámenes médicos, etc., existe una deficiente interpretación de las OFIS, debido a que se mal entiende la libertad ignaciana, se tiene fuertes problemas de adicciones.

- Sucursales: sólo existe una.
- Participación en el mercado: sin información.

Manual de procesos:

Existen 95 procedimientos documentados y actualizados al 2015, pero muchos de ellos se verán impactados porque la legislación ha cambiado (LFT, LIMSS, LISR) y el mismo rediseño del *ERP* obligará al rediseño de procesos.

Sistemas de información:

ORACLE RH, ORACLE Nómina, ORACLE FINANTIALS, Iprocurement ORACLE, SUA, TISSAR, IDSE.

Modelo de negocios: No existe como tal.

Plan estratégico:

Existen planes quinquenales para cada dirección y la Oficina de Personal que contemplan planes en materia de infraestructura, TI, desarrollo organizacional, reducción de costos, capacitación.

Impacto del cambio tecnológico:

Con la implementación del *ERP*, se prevén cambios a nivel de estructura organizacional dentro de la Oficina de Personal, lo que impactará en materia de cargas de trabajo, roles, responsabilidades y funciones, se anticipa la creación de nuevos roles y como resultado se tendrá que hacer modelado de procesos, la generación de procedimientos, políticas, nuevos formatos. Un aspecto importante es que con la implementación del *ERP* y la documentación de procesos permitirá la estandarización de los servicios, para disminuir los índices de error y que se generen cotos de poder por la centralización de la información al existir roles únicos y el personal se siente indispensable.

Comentarios y observaciones:

Se requiere continuar con la mejora de procesos de la Oficina de Persona, con las estrategias de actualización de *ERP* y mejora en los procesos se incrementarán los niveles de aceptación de los servicios, de parte de los usuarios.

¿Necesidades de cambio?

Se considera necesario el cambio en los procesos debido a que con la actualización del *ERP* se modificarán las actividades, así como los roles y funciones de los responsables de dichos procesos.

Anexo II. Entrevistas detalladas.

Entrevista con la Encargada de Nómina

Empresa: ITESO AC

Proyecto: Rediseño de los procesos de la Oficina de Personal por cambio de ERP de RH.

Consultor: Gerardo Zermeño Zuazo

Fecha: 11/11/2016

Lugar: Sala de juntas Oficina de Personal.

Entrevistado: TERRAZAS-ZAMBRANO MONICA GABRIELA

Mail: monitz@iteso.mx

Departamento: OP, Área Nómina de tiempo fijo.

Tel: 36693434 ext. 3346

Puesto: ENCARGADA DE NÓMINA DE TIEMPO FIJO.

Nombre y puesto del jefe inmediato: José Alberto Santillán Mendoza, Director de la Oficina de Personal.

Antigüedad en la empresa: 15 años 8 meses

Antigüedad en el puesto: 5 años.

¿Cuál es su proceso?

Operación de nómina.

Tenemos una agenda de cierres de nómina, uno es para los procesos externos que todos recibimos Mary por ejemplo las solicitudes de incremento de tabulador. Por el camino que le llegue porque fue una autorización especial, o porque fue el proceso normal de evaluación que incrementa, o por valuación de puestos, ella hace todos esos cambios en la nómina, entonces cada período de cierre de nómina que tenemos calendarizado, cada una nos ponemos a lo que nos corresponde, Roselia si tiene que hacer un crédito INFONAVIT.

Los incrementos salariales son de aquí para allá, ya que la nómina ejecutó los pagos entonces ya hace la ejecución de esa fase que jala la información, es decir, la nómina calcula el salario integral, entonces si hubo modificación o cambio cuando ella genera interface se le va la información y que es lo que manda al IMSS, que son las variables o modificaciones por ejemplo por cambio por aniversario que ya ves que todos los factores que cambian como la prima vacacional, eso hace que cambie y se afecte tu salario integrado, por un lado Rosy lo que yo tengo de ya para el proceso de la nómina es cuando ella va a hacer una devolución, porque cobró más y le llegó un aviso de retención de pago y ella ingresa los nuevos créditos, las modificaciones de los créditos, ¿Qué más obtengo de ella? Las

incapacidades que ella haga, termina el registro de las incapacidades que se han recibido y esas yo las meto como incidencias en la nómina, con Mary, la parte de salarios cuando ella modifica algún tabulador y así, tu normalmente no me modificas nada, Diana también modifica prestaciones, descuentos de seguros ella lo hace, y ya me avisa: oye yo ya terminé mis movimientos, adelante. Toño Fonseca me manda pagos de profesores que son empleados de tiempo fijo que tienen jornadas reducidas, tiene la opción de dar una clase a la adicional, sólo cuando tiene jornadas reducidas. Bety también manda sus interfaces de afectación a la nómina de lo que es caja de ahorro pagos, préstamos o afectaciones a caja. Norma tiene que generar lo de las altas, bajas, licencias, todos los movimientos que se dan, entonces también ella tiene que mandar su hoja de movimientos para la baja; también yo cuando es una baja por terminación de contrato o lo que es una licencia yo tengo que finiquitar. Cada una me va pasando la información que toca y yo voy haciendo lo que corresponde al movimiento de cada persona. Vero, no ella no tiene ningún tipo de incidencia, Germán tampoco. Alberto también cuando me tiene que pasar alguna autorización, cuando solicitan pagos adicionales que pasan por él, todos los pagos adicionales.

También están los pagos de horas extras, sobre todo lo que es: Vigilancia y Servicios Generales, primas, pago de días festivos, solicitudes de anticipos. Ahora sí que todos los movimientos externos, yo los recibo, ausentismo a pues tú me pasas eso, de tu equipo de trabajo sale eso y se afecta la nómina. Alex me pasa esa parte de incidencias. Finalmente, todo lo que afecte a la parte laboral remunerativa llega aquí. Como el caso del DESI, te acuerdas que fueron permisos sin goce y se pasaron como vacaciones, que ese fue un caso que término descontándosele de la nómina.

Si, ya nos pusimos de acuerdo y se aplicaron los descuentos. Por otro lado, llegan todos los pagos de compensaciones por pagos de proyectos externos o pagos de presupuesto de cada dependencia.

Los movimientos de la aplicación PEXT: es el reglamento para pagos adicionales, pero tenemos un sistema de pago de compensaciones que es para empleados de tiempo fijo y

ahí entra todo lo del PEXT, mas como el tema de las horas extras de los departamentos que cada departamento asume ese pago, entonces entra por ahí esa solicitud y yo genero un proceso para jalar toda esa información afectar sus presupuestos y que salga por nómina; ya una vez que todo mundo hizo sus movimientos, entonces yo ya proceso nómina, les aviso para que revisen que todo lo que ellos ingresaron. Yo reviso lo que yo ingresé, lo que está en mis movimientos, como las compensaciones, otras percepciones proyecto, todo lo que yo ingresé como incidencia, yo lo reviso, que este todo correcto, pero por ejemplo: Diana, si tuvo modificación o devoluciones de seguros o ingreso de descuento, ella tiene que revisar que si se haya afectado nomina, Mary checa todos los sobre sueldos y procesos que realiza que estén reflejados y así que cada uno va revisando lo que le pertenece y adelante con la nómina ya cada uno va revisando. Ya que dicen: yo bien, ya perfecto. Además de la parte de incidencias que yo hago, digo así esta semana metí gratificación de lo que me pasas del reembolso de accidente, metí uno y reviso si es correcto el monto. Que metí pago de comisiones, ya está armado, todos mis saldos yo los reviso, así como de pesos y centavos y además de eso reviso que los cálculos de ISR sean los correspondientes. Yo me agarro de los recibos, hago el cálculo de ISR y si esta correcto y como hago el muestreo me tomo una persona por ejemplo de un nivel salarial bajo, que tiene subsidio al ISR, a un Director y un común como nosotros. Debo de hacer correcto el cálculo del ISR, reviso también el cálculo de las cuotas IMSS, no sé si me toca hacerlo, pero yo lo reviso. Se checa que esté correcto el pago obrero. Qué pago, que lo que te estamos haciendo esté bien calculado. Ahora sí que nada más la del trabajador y ya una vez que están esas revisiones como de rutina que todo esté correcto, ya genero pagos. Reviso que salgan todos los pagos, vales. Si hiciera falta aún dato me brinca, o me salió un negativo porque le descontamos más de lo que ganó, como todas esas cosas y es general correr el proceso completo de generar todo desde el proceso de nómina quede todo generado, quede contabilizado y que quede pagado y cierras la carpeta y a la siguiente.

Aquí se generan todas solicitudes de pagos, de traspasos. Por ejemplo, yo género y les paso las solicitudes de cuanto se tiene que traspasar de la cuenta de nómina, a la cuenta de caja

de ahorro, a la cuenta de inversión, de los pasos que se hacen, tanto se descontó de depósito o de pago a caja de los empleados, pásalo a la inversión de caja, tanto de fondo de ahorro pásalo a lo de fondo, esa parte del fondo yo lo solicito a Finanzas, los pagos de los empleados no, sólo pago de nómina quincenal.

Yo mando las interfaces, yo mando las interfaces a Flora a Bancos y ellos la mandan al banco la interface, ellos autorizan el recurso pues.

De aquí de la nómina, yo hago la solicitud con fechas de liberación todo y la mando. Y mando un correo con todos los archivos y los vales de desplaza igual, yo interactúo con la plataforma en red, yo genero el archivo de la nómina, lo subo a la red, lo proceso, me mandan factura, la valido y bajo para que hagan el pago.

La emisión de pagos en cheques ya está regulado, de hecho esta quincena no tenemos ninguna con pago de cheque, Bancomer e interbancarios, eso en lo que se refiere al proceso de nómina tengo otros proceso no sé si, por ejemplo la otra parte, es la parte de las bajas que son de indemnización, generar el cálculo de las indemnizaciones, se hace el cálculo de acuerdo a la negociación que hubo con la persona que se va a dar de baja, su cheque se timbra todo, la nómina se timbra todo, cheques y a generar los escenarios de acuerdo a la negociación que tuvieron con el empleado y así sale el pago. Por otro lado, la parte del proceso de jubilados, tenemos un fidecomiso que es para el pago de las jubilaciones, a ese fidecomiso se aportan, de acuerdo a los estudios sectoriales existe 2 veces al año, tanto jubilación como pago de antigüedad.

Hay otro proceso que es de los proyectos externos lo del sistema PEXT, a mí llegan todos los proyectos que están en proceso, para autorización entonces yo tengo que revisar quien va a participar, checar su jornada, checar el tabulador que le están pagando que estén dentro del tabulador que la propia oficina de personal realizo y fue autorizado por Rectoría, porque hay reglamento que autorizo Rectoría y que ahí habla de jornadas, si tú eres una persona de 8 horas diarias jornada completa, pues no le puedes dedicar tantas horas a un proyecto, porque o haces el proyecto o trabajas, entonces hay una restricción en ese tema

y eso es lo que nosotros cuidamos, la parte de las compensaciones y jornadas de las horas que se le pagan adicionales, entonces, cada uno va, yo autorizo si esta todo dentro del reglamento normal, yo lo autorizo y se va al siguiente que es contabilidad porque son recursos de CONACYT, tienen otro tipo de revisión y ver que tratamiento le van a dar, o cuando veo algo digo: está este proyecto para verlo y muchas veces yo lo rechazo en automático porque pongo opción de rechazarlo, porque muchas veces no me ponen horas así, fulanito de tal tanto, le digo, falta completar la información de horas por ejemplo: ya ves que ya lo hemos platicados de algunas situaciones. Pero, bueno finalmente yo no tengo la última palabra, a mi si me dicen que está autorizado y listo, yo soy un mínimo filtro, finalmente los presupuestos que vienen de otras empresas para algún proyecto los administra el departamento y ellos lo administran y generan los pagos ahora sí que yo veo y ubico perfecto cuando son proyectos o cuando son por otros temas, participar en las reuniones al parecer creo que ahorita va haber una modificación al reglamento y nos pidieron que revisáramos si teníamos una observación, ahorita estoy haciendo eso, es un poco el tiempo que le dedico a eso pero también es un pendiente, ahorita tenemos en puerta que está dentro de los encargos lo de la planeación del *ERP* que nos va absorber bastante tiempo, porque es el tiempo que además si es considerable pero bueno todo va ir saliendo; ahora con el tema de que yo estuve ausente de la oficina por algunos periodos Susy ha servido de mucho apoyo y le va agarrando la onda.

Plan de Pensiones.

Nosotros solicitamos a Finanzas la aportación a ese fidecomiso cada semestre y para retirar los recursos se formaliza por medio de una carta oficio que va firmada por Alberto, se solicita a Finanzas, Finanzas usa ese oficio para solicitar al banco el recurso, eso también va unido a un estudio, de acuerdo al sueldo, edad, fecha de antigüedad, ese estudio se envía al banco para que el fidecomiso saque el recurso y esos cheques nos entregan el recurso, esos cheques nos los hace el ITESO, vienen del fidecomiso del banco directamente, entonces, el proceso es: ya el jubilado o la persona se acerca se llega al acuerdo de la fecha de jubilación, se solicita el estudio actuarial, en ese caso el estudio actuarial con todos los

datos requeridos al actuario, me da el estudio actuarial yo hago lo necesario para Finanzas, el oficio va para Finanzas y para Jesús Soto, Alberto de aquí de personal y ya Flora hace su proceso ante la institución bancaria, para que el fidecomiso emita el cheque, no lo entrega y ya. Sigue el proceso de recibir a la persona, ese es la parte del proceso adicional a lo de la nómina.

Servicio Oficina de Personal.

Aclaro, pero es como parte del servicio de la Oficina, parte del proceso que puedes atender o ayudar, es poco lo que las personas vienen a preguntar, relativamente vienen cuando un pago no le sale, oye me iba a pagar horas extras, casi la mayoría de las veces yo creo que el 99 % de los pagos viene a reclamar porque la instancia no lo pasó, no es porque yo lo haya omitido, tengo como muy especial cuidado en lo que se refiere a los pagos de la gente, de repente se me va la onda como ahorita que le dije a Beto no le pague a Miguel y luego como que me acuerdo y digo ya por esto, atiendo el proceso de los vales de despensa, que oye se me perdió, que me la robaron, es un proceso como de apoyo y asesoría al empleado

Administración de proveedores.

Por ejemplo si te hicieron un doble cargo es un proceso que tú tienes que resolver es tu tarjeta y tú tienes que hablar aclarar y seguir todo el procedimiento, sin embargo como el ITESO siempre ha sido muy paternalista, siempre estamos como en función de eso, yo normalmente les ayudo a llenar el formato a sacarle copias, lo llenas y lo mandas y le pones copia para darle seguimiento ya con una copia se sienten atendidos y cuidados, aunque él debe hacer lo que le toca hacer, no porque me ponen copia a mí, ósea si ellos hicieran su proceso independientemente, pero siempre la gente acude y hay que atender esta parte y también como la parte de valorar, tener como el criterio de decir esta persona si necesita más ayuda lo voy a ayudar o por ejemplo, me hablan y me dicen: es que mi tarjeta me la robaron, ya yo les paso su número de tarjeta, vas reportarla a tal número. Me habla Fer Navarro de la OSI, me manda un correo porque como que de repente manda correo para no desesperarse y le digo está bien, yo te lo reporto, para no conflictuar ahí es como usa tu

criterio de quien realmente puede ser independiente, es tu responsabilidad y quien realmente necesita ayuda; entonces como el preocuparte por el otro yo aplico eso, en eso detalles a lo mejor tan insignificantes, pero que para la persona es importante y eso en general.

¿Qué actividades realiza?

Actividad	Descripción de la actividad
Operación de nómina.	<p>Cierre anual, revisión y ajustes a saldos en el sistema de nómina. Trabajo en equipo para la presupuestación anual de la nómina de TF. Cierre anual, revisión y ajustes a saldos en el sistema de nómina. Trabajo en equipo para la presupuestación anual de la nómina de TF.</p> <p>1.- Recepción de incidencias y captura de los procesos de nómina. 2.- Generación de los procesos de nómina quincenal. 3.- Emisión de los pagos de nómina y ajustes en pagos. 4.- Traspaso de pólizas y envío de pagos a Tesorería. 5.- Fondeo y pago a proveedores de previsión social.</p> <p>Operación del proceso de pago de compensaciones adicionales.</p> <p>Cálculo y emisión de indemnizaciones para empleados de tiempo fijo.</p> <p>Se revisa y autoriza los proyectos que cumplan con los lineamientos autorizados por Rectoría.</p> <p>Administración del Sistema de Nómina Payroll Oracle.</p> <p>Timbrado de nómina y vales ante el SAT.</p>
Administración de proveedores.	Administración de los contratos de los proveedores de previsión social.
Servicio Oficina de Personal.	Atención dudas sobre pagos y vales de despensa al personal de tiempo fijo.
Plan de Pensiones.	Proceso de pago del plan de Pensiones.

Transacciones

Actividad	Número de Transacciones Realizadas por Día	Tiempo Promedio Necesario por Transacción	Tiempo Típico de Desviación en Tiempo por Transacción
Operación de nómina.	5	127	15
Administración de proveedores.	0	0	0
Servicio Oficina de Personal.	0	0	0
Plan de Pensiones.	0	0	0

Información recibida por tu proceso

Proveedor	Entrada	Actividad	Tipo de Formato de Entrada	Método de Arribo de Formato
Asistentes administrativas-Director de la Oficina de Personal-Encargada de Obligaciones Patronales-Encargada de Caja y fondo de Horro-Encargada de Prestaciones y Servicios-Encargado de Consultoría Laboral y Organización del Trabajo-Encargada de Contratación-Encargada de Expediente Único	Incidencias de nómina-descuentos por ausentismo-bajas de personal-SDI-altas de personal-incrementos salariales	Operación de nómina.	Documento-escrita	En persona o por correo
Proveedor de vales de despensa-proveedor de timbrado de nómina-banco	Tarjetas de vales-tarjetas de débito-timbres para nomina	Administración de proveedores.	Documento	Teléfono – correo-en persona
Empleados	Dudas y aclaraciones de pago	Servicio Oficina de Personal.	Verbal - escrita	Teléfono - correo

Actuario	Solicitud de pago de jubilación	Plan de Pensiones.	Documento	Correo
----------	---------------------------------	--------------------	-----------	--------

Información generada por tu proceso

Actividad	Salida	Destinatario	Tipo de Formato de Salida	Método de Salida de Formato
Operación de nómina.	Nómina-impresión-depósito en tarjeta de débito-vales de despensa depositados-descuentos de nómina efectuados	Empleado – Finanzas	Documentos	Electrónico-correo
Administración de proveedores.	Timbres disponibles-tarjetas de vales entregadas-tarjetas de débito entregadas	Proveedor	Documentos	Teléfono - correo
Servicio Oficina de Personal.	Aclaración de duda	Empleado	Oral – Escrita	Teléfono - correo
Plan de Pensiones.	Solicitud de pago	Jubilado	Escrita	Correo
Operación de nómina.	Nómina-impresión-depósito en tarjeta de débito-vales de despensa depositados-descuentos de nómina efectuados	Empleado – Finanzas	Documentos	Electrónico-correo
Administración de proveedores.	Timbres disponibles-tarjetas de vales entregadas-tarjetas de débito entregadas	Proveedor	Documentos	Teléfono - correo
Servicio Oficina de Personal.	Aclaración de duda	Empleado	Oral – Escrita	Teléfono - correo
Plan de Pensiones.	Solicitud de pago	Jubilado	Escrita	Correo

¿Cuáles son los objetivos e indicadores de su función?

Actividad	Indicador	Propósito	Forma de Monitoreo	Jefe Directo	Estado del Indicador
Operación de nómina.	N/A				
Administración de proveedores.	N/A				
Servicio Oficina de Personal.	N/A				
Plan de Pensiones.	N/A				

Problemas principales detectados en su proceso

El proceso de gestión de la nómina está segregado, no centralizado, lo que incrementa la posibilidad de error. Varias personas gestionan el proceso de nómina.

Recomendaciones para poder mejorar el proceso

Centralización de la nómina. Actualización de procesos. Métricas e indicadores de desempeño.

Comentarios y observaciones

Implementación de un sistema de indicadores y métricas. Que el nuevo *ERP* automatice procesos y los centralice.

Entrevista con la Encargada de Caja y Fondo de Ahorro.

Empresa: ITESO AC

Proyecto: Rediseño de los procesos de la Oficina de Personal por cambio de ERP de RH.

Consultor: Gerardo Zermeño Zuazo

Fecha: 09/11/2016

Lugar: Oficina de Beatriz.

Entrevistado: SILVA-GUERRERO BEATRIZ

Mail: bety@iteso.mx

Departamento: OP. Caja y Fondo de Ahorro

Tel: 36693434 ext. 3347.

Puesto: ENC DE CAJA Y FA

Nombre y puesto del jefe inmediato: José Alberto Santillán Mendoza, Director de la Oficina de Personal.

Antigüedad en la empresa: 26 años.

Antigüedad en el puesto: 5 años.

¿Cuál es su proceso?

Administración del Sistema de Fondo y Caja de Ahorro.

Pues es que mira, bueno la diferencia entre caja y fondo de ahorro ¿Si sabes cuál es? son diferentes, el fondo es lo que te descuentan cada quincena que el ITESO aporta una parte y te lo va a ahorrando cada año, de eso puedes pedir préstamos una sola vez al año, que se pide en noviembre y se te entrega en enero, se hacen préstamos de fondo de ahorro y en diciembre es la liquidación del fondo de ahorro, que lleva pues todos los procedimientos de sumar lo acumulado, cuanto fue lo que el total se entregó, cuanto se generó de intereses, descontar préstamos si es que pidieron préstamo más los intereses del préstamo y ya se hace la liquidación y de ahí ya todavía los que liquidan hay que separar quienes quieren que eso se vaya a su caja de ahorro, quienes comprometieron para pagar préstamo de caja de ahorro y quienes quieren que se les vaya a su cuenta de nómina, ese es el fondo de ahorro.

De caja de ahorro, es el ahorro voluntario de los empleados, de ahí es donde se hacen préstamos que salen cada período, es decir, cada quincena que nos pagan salen los préstamos, entonces de ahí es tramitar los préstamos, cuando vienen y quieren hacer un escenario, ya más o menos les digo como se hacen en las fechas pegaditas al cierre de nómina, porque tienen que coincidir con la nómina y pues se hace el trámite de revisión de escenario, firma de escenario, firma de documentos que avalan el préstamo, se hace una revisión de los requisitos y si todo cumple, pues ya.

Tiene que tener una garantía el préstamo de la tercera parte, aunque no sé si tenga que ver con los procedimientos.

Que puede ser dinero, puede ser una factura de un auto que esté a tu nombre o puede ser un aval, alguien que tenga dinero en caja de ahorro que sirva como aval, esos 3 pueden ser y nada más revisar esos requisitos, que tengan la garantía para un trámite, que tengan la antigüedad, si es un trabajador temporal, el préstamo se le hace la fecha de vencimiento a la misma fecha que vence su contrato, si puede tener pero nada más se vence en esa misma fecha del contrato y su sueldo, si puede con su sueldo pagar el préstamo y sus prestaciones, porque necesitamos revisar a quienes no les podemos descontar todo el sueldo.

Además, por ley se tiene que ver si cumple con todos esos requisitos y que no haya tenido antecedentes negativos en caja de ahorro, ese es el procedimiento de préstamos.

Cuando ya se hace la solicitud, yo paso autorización a Pepe, los préstamos, entonces él ya autoriza, revisa y ve. Revisa el escenario y ya una vez revisado, yo lo autorizo en el sistema y entonces ya se manda un día antes de la nómina, en un archivo de PAGEL para que se haga el trámite de depósito a las cuentas, eso es en cuestión de préstamos y ya se revisa que se vaya descontando cada quincena.

En cuestión de los retiros de caja de ahorro, los retiros se hacen todos los días, todos los días hay gente que retira, entonces, eso es, entrar al sistema y al archivo en donde se generan todos los retiros, revisar por fechas quienes pidieron y generar los archivos de PAGEL y enviarlos a Finanzas para que los apliquen en las cuentas, eso se hace todos los días. Cuando hay préstamos, se hacen junto con los retiros, se realizan al mismo tiempo.

Se lleva una agenda de citas donde viene que días y que horas, porque tengo días para los trámites, son 3 días y son como 15 días antes de la fecha que quieres que salga tu préstamo, van de quincena a quincena, por lo cierres de nómina que casi siempre hago después, por ejemplo: ahorita acabo de hacer uno, aunque son las fechas no es exclusivo, hay muchos que hago después de las fechas porque, por ejemplo: vino una persona que me dice: “es que necesito un préstamo”.

No urgentes, pero, por ejemplo: es 2 y llega una persona que me dice que necesita el préstamo para el 10, la fecha ya pasaron, entonces el cierre de nómina fue ayer.

Esto no implica que se tenga que abrir de nuevo la nómina, no afecta en el sentido de que, como el préstamo te sale y se empieza a descontar a la siguiente quincena, entonces en ese sentido no afecta, afectaría si te saliera y te descontara ya esa quincena, porque como ya se cerró la nómina, entonces ya no tendrías como desplazar eso y estaríamos desfasados una quincena.

Ahí se si hacen varios, se hacen fuera de tiempo, porque yo digo, imagínate si sucede el caso que te decía y quiere el préstamo y le digo: “no sabes que, ya pasaron las fechas y sale hasta

el 25", pues es casi prácticamente un mes, entonces pues tampoco es como dar el servicio, mientras se pueda se hace, si es que cumplen los requisitos.

Cada quincena, genero un archivo en el ORACLE, en donde viene los movimientos de caja de ahorro, a quienes se le van a descontar de ahorro, a quien se le va a descontar de préstamo y así se genera cuando Mony cierre la nómina, se genera los descuentos de fondo de ahorro, primero yo mando los descuentos y los depósitos, genero un archivo desde el sistema y se manda a la nómina y luego ya después cuando ya se cerró la nómina y todo, mando de regreso a la caja, a quien se les descontó, cuanto se les descontó, cuanto de préstamos, cuanto de ahorro y cuanto fue del fondo de ahorro, entonces eso cada quincena tengo que revisar que los que mando son los que regresan y que cuadren las cantidades que yo genero con las que salen de nómina y eso es cada quincena, para que me chequen los totales, porque a veces si Mony genera un pago extemporáneo y genera después se le descuenta a fondo, cuando yo lo pase no viene, entonces hay que capturárselo.

En caso de bajas de personal, tienen descuento de ahorro y personas que ya fueron, que renunciaron y se fueron y todavía tienen ahí en donde se genera un deposito a caja, como si fuera un ahorro, entonces esos botan porque pues no hay empleado.

Ha pasado, pocas veces, pero ha pasado que el descuento ya no se le alcanza a descontar porque el chico pidió préstamo de INFONAVIT, entonces le descontaron de INFONAVIT y ya no alcanza a descontarle el préstamo.

Se revisa que en la nómina quede dinero disponible para el solicitante y no quede en ceros. Casi siempre es el primer pago de INFONAVIT, entonces ellos depositan el dinero, para el pago del préstamo, ya después ajustan, que si hay muchos que necesito revisar porque ahora ya he detectado que si les alcanza a descontar, pero les queda 100 pesos y esos están fuera de ley, no se puede dejar así, aunque ya vez que lo que veíamos que la ley si te permite, si es un adeudo con la empresa y eso descontarlo. Yo, si se puede, se los reestructuro, aunque no les doy dinero, se los reestructuro para ajustar el descuento a algo que puedan pagar y que no rebasen lo de la ley, que no estemos violando el proceso de la ley en ese sentido se hace la revisión.

Luego, todo lo que se hace en caja de ahorro se tiene que registrar en contabilidad, en el sistema contable.

Contabilidad y auditoría de la Caja de Ahorro.

Entradas y salidas de dinero, depósitos. Todo, hay 3 estados de cuenta, uno es la chequera, otro, inversiones de Bancomer y otro es en inversiones que tenemos en ScotiaBank, entonces cada mes que llegan los estados de cuenta, tengo que ir a pedirlos a tesorería porque nunca me los mandan.

Y entonces, yo ese estado de cuenta lo reviso, lo peino de todo y todos los depósitos, retiros, todo lo que paso en esa cuenta, yo tengo que pasar a la contabilidad, hacer las pólizas contables, de tantos retiros, tantos depósitos, entonces tiene que cuadrar que tanto se invirtió, que se ganó de intereses, todo tengo que cuadrarlo en la contabilidad, para que se genere y sea todo transparente y se vaya haciendo el registro contable. Eso es una de las cosas que me lleva más tiempo, porque estar revisando, lo que más tiempo me lleva es la asesoría.

Se auditan estas cuentas, cada 6 meses el Auditor lo revisa. Piden información de todos los archivos le mando, todo lo que género. Todo, los estados de cuenta, los retiros de cada día, así todo se lo llevo y él lo revisa. Aunque te voy a decir una cosa, los que más auditan son los empleados, porque ellos están al pendiente de sus cuentas.

Lo único que hasta ahorita nos ha dicho el Auditor es sobre la reestructuras, que son demasiadas. Que no deberíamos autorizar reestructuras hasta que se termine de pagar el préstamo, aunque el reglamento lo permite, el reglamento dice que si tienes para pagar o sea algo especial o algo que necesites, se hace la reestructura, que ya ahora muchas se han vuelto especiales. Pero el término de especial dices, bueno especial ¿en qué sentido? Habrá quien especial sea reestructurar porque no tiene para comer, o quien quiere reestructurar porque vacacionará, son en general como los procedimientos, eso es cuanto a la asesoría, la contabilidad y los tramites de préstamos de caja y fondo de ahorro, como las 3 funciones básicas del puesto.

Asesorías al personal sobre el Fondo y la Caja de Ahorro.

Asesorar al sujeto que está enfrente. Porque vienen muchos a asesoría, aunque no les haga tramite de préstamo. Por ejemplo, me preguntan: “si yo aporto tanto ¿Cuánto me descuentas?”, la mayoría de las personas vienen pidiendo esa asesoría.

Mucha reestructura. Si, ya hay varios que reestructuran, ahora son de la nómina que acabo de mandar 531 préstamos, compilados que tenemos, entonces contra los que somos, pues es un poco más de la mitad de los empleados. Entonces eso de la contabilidad es estar registrando todo el estado de cuentas, depósitos, que no haya ningún movimiento de fuera, que lo que sale del dinero de la chequera sea depositado en inversión y lo que salga de inversión sea depositado en la chequera, que todas las cuentas estén bien.

Yo tengo que hacer 3 archivos en Excel, uno es de los depósitos, otro de los traspasos que se hicieron y el otro es de la conciliación bancaria, porque en la conciliación existen movimientos o cheques que andan circulando y todavía no se cobran pero que sin embargo son de un mes anterior y ya no lo puedo meter en el mes, entonces lo dejo en conciliación.

También, por ejemplo: tengo un chico que trabaja de noche, por la hora en que me envía los correos, más o menos a las 3 de la mañana, es uno de los vigilantes de seguridad.

Entonces ya les contesto, cuando quieren hacer el trámite pues ya ellos les digo cuál es el horario que más les favorece, porque no le voy a poner un horario que se tengan que esperar o que tengan que venir si acaban de dormirse, a veces cuando entro a las 8, a veces los atiende a las puras 8, porque ellos se esperan un poco y después ya se van a dormir o hay otros que me dicen que vienen en la tarde, como a las 4, pues ya duermen y ya vienen, otros vienen más tarde como a las 6-6:30 que ya va a comenzar su turno y empiecen a trabajar y pues son asesorías en persona, por correo y teléfono.

¿Qué actividades realiza?

Actividad	Descripción de la actividad
Asesorías al personal sobre el Fondo y la Caja de Ahorro.	Asesoría financiera básica al personal en cuestiones de endeudamiento. Asesoría sobre solicitudes de préstamo y formulación de simulación de escenarios. Información de los requisitos y procedimientos para solicitar préstamo de fondo y caja de ahorro. Asesoría sobre el funcionamiento del Sistema de Fondo y Caja de Ahorro.
Contabilidad y auditoría de la Caja de Ahorro.	Revisión de los estados de cuenta bancarios tanto de chequera como inversiones. Registro de los movimientos de la caja de ahorro en los archivos de Excel. Registro de los movimientos de la caja de ahorro en el sistema contable CONTPAQ. Atención al proceso de auditoría externa de la caja de ahorro. Atención de los hallazgos y resolución de los mismos como resultado de la auditoría. Mantenimiento y actualización del sistema. Recabar encuadernados y carta a la gerencia del Auditor.
Administración del Sistema de Fondo y Caja de Ahorro.	Atención, tramitación, aprobación y emisión de las solicitudes de préstamos ordinarios y extraordinarios del personal. Aplicación, cálculo y publicación de las tasas de rendimiento de la caja y fondo de ahorro. Aplicación, traspaso y revisión de los movimientos de nómina a caja y de caja a nómina. Aplicación y cálculo de préstamos y liquidación anual del fondo de ahorro. Mantenimiento del sistema. Revisión y actualización de garantías de los préstamos. Revisar los documentos normativos vigentes de la Caja y atender a su actualización para su presentación en el Comité

	Administrativo del Consejo Universitario, en trabajo conjunto con el Director de la Oficina de Personal.
--	--

Transacciones

Actividad	Número de Transacciones Realizadas por Día	Tiempo Promedio Necesario por Transacción	Tiempo Típico de Desviación en Tiempo por Transacción
Asesorías al personal sobre el Fondo y la Caja de Ahorro.	6	25	10
Contabilidad y auditoría de la Caja de Ahorro.	0	0	0
Aplicación, traspaso y revisión de los movimientos de nómina a caja y de caja a nómina.	.4	240	0
Administración del Sistema de Fondo y Caja de Ahorro.	.2	96	0

Información recibida por tu proceso

Proveedor	Entrada	Actividad	Tipo de Formato de Entrada	Método de Arribo de Formato
Empleados- Director de la Oficina de Personal	Solicitud de préstamos de caja de ahorro- facturas de vehículos	Asesorías al personal sobre el Fondo y la Caja de Ahorro.	Documento	Teléfono-en persona o por correo
Encargada de Nómina de Tiempo Fijo	Reportes de nómina	Contabilidad y auditoría de la Caja de Ahorro.	Documento	Teléfono - correo
Oficina de Sistemas de Información- Oficina de Finanzas	Asesoría- actualización del sistema de fondo de ahorro	Administración del sistema de fondo y caja de ahorro.	Verbal - escrita	Teléfono – correo-en persona

Información generada por tu proceso

Actividad	Salida	Destinatario	Tipo de Formato de Salida	Método de Salida de Formato
Asesorías al personal sobre el Fondo y la Caja de Ahorro.	Préstamos-reestructura	Cliente – Cobranza – Entregas - Contabilidad	Documentos-Oral – Escrita	Teléfono – Correo
Contabilidad y auditoría de la Caja de Ahorro.	Información-reportes	KPMG-SAT	Oral – Escrita	Teléfono – Correo
Administración del sistema de fondo y caja de ahorro.	Sistema actualizado-falla corregida	Encargada de Caja y Fondo de ahorro	Oral – Escrita	Teléfono - Correo

¿Cuáles son los objetivos e indicadores de su función?

Actividad	Indicador	Propósito	Forma de Monitoreo	Jefe Directo	Estado del Indicador
Asesorías al personal sobre el Fondo y la Caja de Ahorro.	N/A				
Contabilidad y auditoría de la Caja de Ahorro.	N/A				
Administración del Sistema de Fondo y Caja de Ahorro.	N/A				

Problemas principales detectados en su proceso

Se observan tiempos muertos. Las actividades de este puesto se podrían realizar desde la operación de la nómina o prestaciones y servicios. Una jornada de 8 horas resulta excesiva, anteriormente este puesto tenía una jornada de 6 horas. Se carece de métricas e indicadores de desempeño.

Recomendaciones para poder mejorar el proceso

Diseñar un sistema de métricas e indicadores de desempeño.

Comentarios y observaciones

Las actividades de gestión de la nómina están segregadas, se pueden integrar en menos puestos.

Anexo III. Tecnología de Producto

Análisis de Producto



ITESO
Universidad Autónoma
de Querétaro

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Empresa: ITESO AC
 Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la Oficina de Personal
 Consultor: Gerardo Zemeño Zuazo Fecha:
 15/11/2016

Análisis tecnológico

Tecnología de producto

Análisis de Producto					
Producto o familia	Descripción	Madurez	Calidad	Precio	Usabilidad
Pago de nómina de personal de tiempo fijo	Cierre anual, revisión y ajustes a saldos en el sistema de nómina. Recepción de incidencias y captura de los procesos de nómina. Generación de los procesos de nómina quincenal. Emisión de los pagos de nómina y ajustes en pagos. Traspasos de pólizas y envío de pagos a Tesorería. Fondeo y pago a proveedores de previsión social. Operación del proceso de pago de compensaciones adicionales. Administración del Sistema de Nómina Payroll Oracle. Timbrado de nómina y vales ante el sat.	Madurez	Alta	Medio	Retribuir al personal por su trabajo realizado en el ITESO.
Pago de nómina de profesores de asignatura	Procesamiento de la nómina curricular en coordinación con los centros y departamentos académicos	Madurez	Alta	Medio	Retribuir a los profesores de asignatura por las horas clase impartidas en el ITESO.
Gestión de seguros: Gastos médicos mayores, de accidentes, de flotilla	Gestionar en tiempo y forma las solicitudes de renovación de seguros de: G.M.M., VIDA, AUTOS, ACCIDENTES, VIVIENDA.	Madurez	Alta	Medio	Ofrecer el servicio para que empleados, PA's y alumnos atiendan contingencias de salud, accidentes de tránsito, accidentes escolares o de trabajo.
Tramitación de préstamos de caja de ahorro y generación de rendimientos	Atención, tramitación, aprobación y emisión de las solicitudes de préstamos ordinarios y extraordinarios del personal. Aplicación, cálculo y publicación de las tasas de rendimiento de la caja y fondo de ahorro. Aplicación, traspaso y revisión de los movimientos de nómina a caja y de caja a nómina. Aplicación y cálculo de préstamos y liquidación anual del fondo de ahorro. Mantenimiento del sistema. Revisión y actualización de garantías de los préstamos. Revisar los documentos normativos vigentes de la Caja y atender a su actualización para su presentación en el Comité Administrativo del Consejo Universitario en trabajo conjunto con el Director de la Oficina de Personal.	Madurez	Alta	Alto	Atender necesidades financieras para cumplir con compromisos de pago de los empleados y mejorar su calidad de vida

Pago de fondo de ahorro	Asesoría financiera básica al personal en cuestiones de endeudamiento. Asesoría sobre solicitudes de préstamo y formulación de simulación de escenarios. Información de los requisitos y procedimientos para solicitar préstamo de fondo y caja de ahorro. Asesoría sobre el funcionamiento del Sistema de Fondo y Caja de Ahorro.	Madurez	Alta	Alto	Cumplir con una obligación patronal del plan de previsión social del ITESO, en beneficio de los empleados, generando intereses por sus ahorros.
Gestión de la capacitación e inducción al personal	Gestionar y llevar a cabo las Inducciones para Profesores de nuevo ingreso de los periodos de otoño 2016 y primavera 2017. Gestionar y llevar a cabo las Inducciones para el Personal de Tiempo Fijo de acuerdo a como se vayan realizando los ingresos. Planear y desarrollar una dinámica diferente para la Inducción del personal de Tiempo Fijo (centralizar la información en un sistema)	Madurez	Alta	Medio	Desarrollar y mejorar las habilidades, capacidades y competencias del personal para el desempeño de sus actividades laborales y cumplir con una obligación laboral.
Generación de la plantilla de personal	Generar cada quincena los Reportes de la Plantilla de Personal de Tiempo Fijo: Completa, DGA y sin sueldo. 4.2 Aplicar los movimientos que afecten a la Plantilla de Personal: Cambios de Plaza, jornada plaza y jornada asignada, dependencia, Tipo de actividad, entre otros. 4.3 Mantener control de Plazas Vacantes proporcionando información solo cuando el Director OP, Director DAF o Rectoría lo indiquen.	Madurez	Alta	Medio	Generar información actualizada a los usuarios de la Oficina de Personal, autoridades y dependencias del ITESO sobre información laboral y salarial del personal por departamento, centro u oficina: sueldo, nivel salarial, antigüedad, puesto, num. De expediente, compensación total mensual, etc.
Elaboración de descripciones de puesto	Participar en la generación de agenda de descripciones de puesto y la documentación de descripciones de puesto. Apoyar en la documentación de hallazgos y auditoría de cargas de trabajo de los puestos estudiados.	Madurez	Alta	Medio	Proporcionar el servicio de elaboración y actualización de descripciones de puesto del personal del ITESO con fines de valuación, capacitación, reclutamiento y selección u organización del trabajo.
Valuación de puestos: SIVA y SUPA	Diseño y actualización de los sistemas de administración de sueldos en la Universidad 1.2 Aplicación de Políticas de sueldos. 1.3 Aplicación de Políticas de sobresueldos y compensaciones adicionales. 1.4 Aplicación de Políticas de Sueldo en requisiciones. 1.5 Aplicación de Políticas SUPA y SIVA. Generación de escenarios SUPA y SIVA para proceso de contratación, cambios o aclaraciones 1.6 Asesorar al personal y directivos que lo soliciten.	Madurez	Alta	Medio	Determinar el valor relativo de los puestos del ITESO, respecto al sistema de valuación y respecto al mercado salarial, buscando la equidad interna y externa.
Pago de cuotas obrero patronales ante el IMSS y el INFONAVIT	Seguimiento a requerimientos específicos del IMSS e Infonavit. Participación en el proceso de contratación y pago de nóminas para el registro de las obligaciones patronales: IMSS E INFONAVIT. Migración de incidencias fijas y variables a los sistemas de administración, así como recepción, registro y control de los avisos de retención, modificación y suspensión de créditos infonavit. Generación de ajustes y procesos de auditoría para los procesos de pago mensual y bimestral. Seguimiento al proceso de pago al IMSS e infonavit. Proceso de pensión. Recepción, revisión y aclaración de observaciones de la autoridad en materia de seguridad social.	Madurez	Alta	Medio	Cumplir con una obligación patronal que permite que los empleados coticen en las diferentes ramas del IMSS, para protegerlos ante accidentes de trabajo, enfermedades y para que logren su pensión en el IMSS.

Préstamos FONACOT	Cumplir con la obligación del ITESO de retener deducciones para pagar oportunamente los créditos pendientes de empleados que hayan solicitado.	Madurez	Alta	Medio	Cumplir con una obligación patronal que permite que los empleados del ITESO aspiren a préstamos para la adquisición de bienes y servicios.
Compra y entrega de uniformes y equipo de seguridad e higiene	Gestionar proceso de adquisición de prendas de uniformes para las diferentes dependencias.	Madurez	Alta	Medio	Mantener una imagen institucional acorde a la universidad y proteger a los empleados de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.
Trámite de credenciales a empleados	Actualizar, atención a los profesores y toma de fotografías, entrega de credenciales. Administración y mantenimiento de los equipos de credencialización.	Madurez	Alta	Medio	Ofrecer el servicio de la generación de credencial de empleados, con la cual el empleado puede identificarse como integrante del ITESO, acceder al estacionamiento controlado, hacer uso de vales e descuento en la cafetería, entre otros servicios.
Generación de contratos individuales de trabajo y de honorarios	Generación de las altas de personal contratado como profesor de asignatura. Cambio de estatus en la declaratoria de profesores (registro frente al IMSS). Emisión y firmas de los contratos semestrales a profesores de asignatura. Conformación del expediente básico del personal por asignatura. Participación en el proceso de alta masiva y registro de Declaratoria frente al IMSS. Gestión de declaratoria frente a los profesores de asignatura. Dar seguimiento a las contrataciones de TF en la universidad. Solicitar a los seleccionados el listado de documentos necesarios para inicio de proceso. Cuidar que se entreguen todos los documentos y no proceder a la contratación si no se han entregado en su totalidad. Revisar requisiciones en la contratación, comunicarme con asistentes y jefes para solicitar su firma electrónica. Una vez autorizada por Rectoría dar de alta en sistema, crear expediente en físico y comunicarse con los interesados para explicar cuadro de percepciones entregar credencial y contrato para firma. Enviar avisos de vencimientos cada quincena y capturar en sistema las indicaciones ahí mencionadas.	Crecimiento	Media	Medio	Proteger al ITESO ante cualquier demanda laboral Dar seguridad laboral a los empleados del ITESO.
Trámite de finiquitos e indemnizaciones	Cálculo y emisión de indemnizaciones para empleados de Tiempo fijo.	Madurez	Alta	Medio	Proteger al ITESO ante cualquier demanda laboral. Mantener buenas relaciones con exempleados del ITESO.

Reclutamiento y selección de personal	Atención de aspirantes a trabajar en la Universidad y generación del banco de datos y/o currículos de aspirantes. Coordinación con empresa para la realización de estudios socioeconómicos y referencias laborales en candidatos finalistas de concursos de la DAF: Reclutar candidatos cuando existe una solicitud de apoyo para cubrir vacantes. Participación, conducción de procesos y entrevistas de selección de personal. Aplicación de las políticas de promoción en concursos para cubrir vacantes.	Crecimiento	Media	Alto	Cubrir las vacantes de personal existentes en el ITESO.
Documentación de procesos	Mantenimiento del Manual de Organización del ITESO. Formulación de procedimientos administrativos en las dependencias solicitantes.	Madurez	Alta	Medio	Ofrecer el servicio de documentación de procesos para estandarizar actividades e implementar programas de mejora.
Relaciones laborales: gestión y asesoría al personal y a autoridades	Documentación de evidencias o hallazgos en investigaciones laborales.	Crecimiento	Alta	Bajo	Atender conflictos laborales, informar sobre prestaciones laborales existentes en el ITESO. Informar sobre obligaciones y derechos de la institución y de los empleados. Aplicar sanciones ante incumplimientos laborales.
Auditorías: expedientes de personal, concesionarios de cafeterías GERARDO ALEJANDRO OSCAR	Reporte y generación de planes de trabajo por consultoría, que incluye: Desarrollo de metodología. Coordinación del equipo consultor. Manejo de conflictos producto de las consultorías. Entre ellas: expediente único, concesionarios, acreditaciones, laboratorios y talleres ITESO.	Crecimiento	Alta	Medio	Implementar programas de mejora continua en las áreas a partir de los hallazgos detectados en las áreas, mejorar el desempeño organizacional, atender conflictos laborales.
Administración del plan de previsión social	Administración de los contratos de los proveedores de previsión social.	Madurez	Alta	Medio	Vigilar el apego al cumplimiento gubernamental de la Ley del ISR. Proporcionar a los empleados el servicio de vales de despensa para mejorar su calidad de vida.

Mejora ergonómica a condiciones de trabajo	Realizar estudios de ergonomía y efectuar o supervisar estudios de BIOS a empleados que presentan síntomas en sistema músculo-esquelético, para mejorar sus condiciones de trabajo. Participar en la implementación del proyecto: Distintivo Gilberto Rincón Gallardo.	Credimiento	Alta	Bajo	Mejorar las condiciones de trabajo del personal del ITESO. Prevenir accidentes y enfermedades profesionales. Mejorar el confort laboral de los empleados.
Financiamiento Educativo para Personal (Becas)	Gestión y trámite de becas a empleados y profesores de asignatura.	Madurez	Alta	Medio	Que los empleados del ITESO aspiren a una beca prestación o beca del programa de superación del nivel académico, para mejorar su desempeño y su nivel académico en beneficio de su familia y del ITESO.
Apoyo de Gastos Funerarios al Personal	Atender a los empleados y/o familiares, para gestionar apoyo económico de gastos funerarios por fallecimiento de empleado o familiares directos.	Madurez	Alta	Medio	Atender los servicios funerarios como apoyo a los empleados ante pérdidas de familiares.
Eventos para empleados	Coordinador de la organización de los eventos institucionales.	Madurez	Alta	Alto	Mejorar el clima laboral del ITESO y la integración del personal, mediante eventos como: la posada, el día del maestro, campamentos, etc.
Administración y gestión del sistema de encargos del personal	Sistematización de información de la evaluación anual para los procesos de remuneraciones. Participación y ejecución en el registro anual de encargos de todo el personal de la Universidad. Participación directa en la evaluación de encargos, a través de preparar comunicados, extracción de reportes del sistema, orientar al personal en el proceso, atender incidencias, inconformidades en la evaluación, etc. Participación en la versión 2 del sistema de encargos del personal de la universidad.	Credimiento	Media	Medio	Avaluar el desempeño individual de los empleados del ITESO para la toma de decisiones institucional.

Actualización del inventario de recursos humanos	Actualización de datos del personal.	Crecimiento	Baja	Alto	Facilitar la consulta de información del personal para promociones del personal y capacitación.
Generación de estadísticas del personal	Generador de reportes especiales para instancias administrativas y académicas.	Madurez	Alta	Medio	Cumplir con requerimientos de información de parte de autoridades de gobierno y autoridades del ITESO, respecto al personal.
Proceso de pago del plan de jubilaciones	Proceso de pago del plan de Pensiones.	Crecimiento	Alta	Medio	Dar asesoría y otorgar los beneficios al personal ante trámites de jubilación por edad.
Estudios de consulta al mercado salarial	Participación en la Encuesta Nacional de Universidades. Participación en la Encuesta del Mercado de Guadalajara. Conseguir información salarial de mercado de puestos o áreas en particular, que no siempre están en alguno de los dos estudios en los que participa el iteso.	Madurez	Alta	Medio	Mantener al ITESO competitivo en materia salarial respecto al mercado local y nacional.
Incrementos salariales y tabuladores	Preparar información solicitada para la autorización de incrementos. 5.2 Cálculo de tabuladores de acuerdo a los incrementos de sueldo autorizados: 5.3 Preparar Plantilla del Personal de tiempo fijo de Incrementos para autorización. 5.4 Aplicar incrementos en Oracle.	Madurez	Alta	Medio	Implementar los incrementos salariales de los empleados por incrementos anuales o por resultados de valuación de puesto.
Verificaciones de seguridad e higiene a instalaciones del ITESO	Presentación de investigaciones y seguimiento de las mismas a la Comisión de Higiene y Seguridad de ITESO. Efectuar la prevención y atención de accidentes de trabajo.	Madurez	Alta	Medio	Cumplir con esta responsabilidad patronal ante la STPS y el IMSS, mejorar las condiciones de las instalaciones del ITESO, para evitar accidentes. Estudiar y analizar condiciones y actos inseguros.

Anexo IV. Análisis de mercados.

Análisis de mercados.

Análisis de Mercados			
Id. Mercado	Descripción	Características	Participación
Me-01	Empleados de tiempo fijo del ITESO	Empleados con contrato por tiempo definido o indefinido quienes son usuarios de los servicios de la oficina de personal: contratación, pago de nómina, prestaciones, seguros, capacitación, eventos institucionales, cartas laborales, etc.	50 %
Me-02	Profesores de asignatura del ITESO	Profesores de Asignatura quienes son usuarios de los servicios de la oficina de personal: contratación, pago de nómina, prestaciones, seguros, capacitación, eventos institucionales, cartas laborales, etc.	30%
Me-03	Servicios profesionales contratados por honorarios	Honorarios contratados para la presentación de servicios quienes son usuarios de los siguientes servicios en la Oficina de Personal: contratación, pago de honorarios, eventos institucionales, cartas laborales, seguros, etc.	10%
Me-04	Alumnos del ITESO	Alumnos de licenciatura o posgrados, quienes son usuarios de los servicios de las pólizas de seguros: accidentes, gastos médicos mayores, flotilla.	10 %

Anexo V. Análisis de clientes.

Análisis de clientes

Análisis de clientes				
Id. Mercado	Cliente	Características	Rubro	Nivel de venta
Me-01	Directores, jefes de departamento, profesores de tiempo fijo, coordinadores, supervisores, encargados de área, técnicos, asistentes, secretarias, aseadores, jardineros, vigilantes, auxiliares	El ITESO se preocupa por ofrecer servicios de la más alta calidad a empleados por lo que existe una atención personalizada a este sector de la población, el perfil de los usuarios que acuden a la Oficina de Personal es altamente demandante y exigente	Pertenecientes a la DAF, DGA, DIC, DRE Y DPLANEACION	Muy alto
Me-02	Profesores de asignatura	El ITESO se preocupa por ofrecer servicios de la más alta calidad a empleados por lo que existe una atención personalizada a este sector de la población, el perfil de los usuarios que acuden a la Oficina de Personal es altamente demandante y exigente	Pertenecientes a la DGA	Muy alto

Me-03	Honorarios contratados para prestar un servicio en el ITESO en cualquier dependencia	El ITESO se preocupa por ofrecer servicios de la más alta calidad a personas de servicios profesionales por lo que existe una atención personalizada a este sector de la población, el perfil de los usuarios que acuden a la Oficina de Personal es altamente demandante y exigente	Pertenciente a la DAF, DGA, DIC, DRE Y DPLANEACION	Bajo
Me-04	Alumnos de licenciatura, maestría, doctorado, especialidad, preparatoria semiescolarizada y diplomados	El ITESO se preocupa por ofrecer servicios de la más alta calidad a sus alumnos por lo que existe una atención personalizada a este sector de la población, el perfil de los usuarios que acuden a la Oficina de Personal es altamente demandante y exigente. El perfil del alumno promedio en ITESO es perteneciente a la clase media alta	Pertencientes a: DPES DESI DEAM DPTI DHDU CFH DMAF DFILOSOFIA	Muy alto

Anexo VI.

Unidades estratégicas de negocio

Unidades Estratégicas de Negocio			
UEN	Producto	Id. Mercado	Características
UEN 1	Pago de nómina de personal de tiempo fijo	Me-01	La nómina se paga cada quincena, en total 26 nóminas al año. Al personal se le paga puntualmente los días 10 y 20 de cada mes
UEN 2	Pago de nómina de profesores de asignatura	Me-02	La nómina de profesores de asignatura se paga una vez al mes y se realizan pagos los primeros 5 meses de cada semestre
UEN 3	Gestión de seguros: gastos médicos mayores, de accidentes, de flotilla	Me-01, Me-02, Me-03, Me-04	En el caso de las pólizas de seguro de gastos médicos mayores y seguro de flotilla los pagos se realizan a través de la nómina, en el caso de accidentes se paga una póliza anual
UEN 4	Tramitación de préstamos de caja de ahorro y generación de rendimientos	Me-01	Los préstamos se gestionan de manera diaria y los depósitos se realizan cada quincena, los rendimientos se generan de manera quincenal
UEN 5	Pago de fondo de ahorro	Me-01	Cada quincena se hacen retenciones de fondo de ahorro a los empleados, el fondo de ahorro se paga una vez al año, en julio así como los intereses generados a favor del empleado
UEN 6	Gestión de la capacitación e inducción al personal	Me-01, Me-02	Se genera un programa anual de capacitación al que se le da seguimiento, dicho programa incluye subprogramas dirigidos a: secretarías, vigilantes, personal de servicios generales, la capacitación a profesores la ofrece la DGA
UEN 7	Generación de la plantilla de personal	Me-01	La plantilla de personal de tiempo fijo se genera cada quincena, es decir 26 plantillas al año. Dicha plantilla por área puede ser consultada por los directores generales y de departamento
UEN 8	Elaboración de descripciones de puesto	Me-01	Para los puestos administrativos del ITESO se generan descripciones de puesto, se cuenta con un inventario de alrededor de 2,000 descripciones de puesto. Dichas descripciones se actualizan conforme se requiere. En promedio se actualizan en un mes alrededor de 10 descripciones de puesto y se presentan en el Comité de Remuneraciones cada 3 semanas, aproximadamente se presentan 4 descripciones por sesión. Se generan descripciones de puesto preliminares para puestos de nueva creación
UEN 9	Valuación de puestos: SIVA y SUPA	Me-01	Las descripciones de puesto se valúan en el Comité de Remuneraciones utilizando el manual de valuación SIVA para puestos administrativos. En el caso de académicos se actualiza el currículum con niveles de desempeño, grados académicos y publicaciones, mediante el sistema SUPA
UEN 10	Pago de cuotas obrero-patronales ante	Me-01, Me-02	Los pagos de cuotas obrero- patronales se realizan de manera mensual (IMSS) y de manera bimestral INFONAVIT. Las retenciones de la cuota obrera se realizan de manera

	el IMSS y el INFONAVIT		quincenal. En casos de créditos del INFONAVIT, las deducciones se realizan en la nómina de manera quincenal
UEN11	Préstamos FONACOT	Me-01	Las deducciones de préstamos de FONACOT se realizan de manera quincenal y son para la adquisición de bienes o servicios de parte de los empleados
UEN 12	Compra y entrega de uniformes y equipo de seguridad e higiene	Me-01	Los uniformes se entregan anualmente en algunos casos y en otros como de Servicios Generales, cada 6 meses. Se compra calzado, camisas, pantalones, en algunos casos, sacos. El equipo de seguridad e higiene se adquiere según se requiera
UEN 13	Trámite de credenciales a empleados	Me-01, Me-02	Normalmente se incrementa la demanda de credenciales al inicio del semestre en el caso de profesores de asignatura
UEN 14	Generación de contratos individuales de trabajo y de honorarios	Me-01, Me-02, Me-03	Se tienen varias modalidades de contratos, los contratos por tiempo indefinido se generan cuando se otorga la plaza base y los por tiempo determinado, regularmente se generan cada 6 meses, los contratos se capturan desde el sistema ORACLE RH, en el módulo de contratación. Se imprime el contrato y se recaba la firma del empleado y del jefe inmediato, así como de testigos y del Director de la Oficina de Personal
UEN 15	Trámite de finiquitos e indemnizaciones	Me-01	Cuando se termina una relación de trabajo o cuando se termina un contrato por tiempo determinado se procede a generar el finiquito que incluye conceptos de: partes proporcionales de aguinaldo, vacaciones y prima vacacional y en el caso de indemnizaciones se incluye adicional a esto: 3 meses de sueldo, 20 días por año y 12 días por año de prima de antigüedad
UEN 16	Contratación de personal	Me-01, Me-02, Me-03	El proceso de contratación incluye casos de personal de tiempo fijo, profesores de asignatura y honorarios, es variable la cantidad de contrataciones en el mes, depende de la cantidad de vacantes existentes, se incrementa la contratación a inicio del semestre y se generan alrededor de 1,500 contratos por honorarios para profesores de asignatura
UEN 17	Reclutamiento y selección de personal	Me-01	Al igual que la contratación este proceso es variable y se incrementa al inicio del semestre. El proceso de reclutamiento y selección incluye revisión de currículos, entrevistas y revisión de antecedentes laborales
UEN 18	Documentación de procesos	Me-01	Se participa en la documentación de procesos tanto de la Oficina de Personal como en otras áreas de la universidad, como, por ejemplo: laboratorios del ITESO, Oficina de Compras, Oficina de Publicaciones, entre otras
UEN 19	Relaciones laborales: gestión y asesoría al personal y autoridades	Me-01, Me-02, Me-03	Se asesora al personal y a las autoridades del ITESO sobre diferentes tipos de situaciones laborales, por ejemplo: levantamiento de actas administrativas y extrañamientos, proceso de rescisión de contrato, derechos y obligaciones de los empleados, aplicación e interpretación del Reglamento Interior del Trabajo
UEN 20	Auditorías: expedientes de personal,	Me-01, Me-02, Me-03	Se aplican instrumentos de medición para realizar reestructuración organizacional, para rediseñar procesos, para medir el clima laboral a fin de mejorar el desempeño de

	concesionarios de cafeterías		las áreas implementando planes de mejora. A la fecha se han intervenido más de 20 áreas en el ITESO
UEN 21	Administración de vales de cafetería	Me-01, Me-02	Esta actividad incluye la conciliación de las facturas de consumos, el pago a los locales de la cafetería del ITESO por los consumos realizados por el personal del ITESO, así como la supervisión del buen uso de la prestación de parte del personal del ITESO
UEN 22	Administración del plan de previsión social	Me-01	Implica supervisar que las prestaciones otorgadas en la nómina como: vales de despensa y fondo de ahorro, realicen los cálculos de manera correcta y asignar a los nuevos empleados la tarjeta de vales de despensa
UEN 23	Mejora ergonómica a condiciones de trabajo	Me-01	Se mejoran las condiciones de trabajo del personal realizando ajustes a la estación de trabajo como: altura del monitor, cambio de silla, ajustes a la silla, altura del escritorio, etc.
UEN 24	Financiamiento Educativo para Personal (Becas)	Me-01, Me-02	Se asigna un 20 % de beca anual para el personal de tiempo fijo del ITESO, que puede ser aplicado para estudios de licenciatura o posgrado, tanto para empleados como para familiares en línea directa: esposa, hijos. Una vez otorgada la beca, se verifica al final del semestre que el alumno haya cumplido con los mínimos para continuar con la beca, caso contrario se analiza el caso. Cuando existe una materia reprobada, la paga el empleado
UEN 25	Apoyo de gastos funerarios al personal	Me-01	Por fallecimiento de un familiar del empleado en línea directa se paga un importe de 13,000.00 para gastos funerarios, los cuáles se comprueban mediante factura
UEN 26	Eventos para empleados	Me-01, Me-02, Me-03	Anualmente se organizan varios eventos de reconocimiento e integración para empleados: posada navideña, día del maestro, día de la secretaria, evento de jubilados, día de la madre y 2 campamentos para empleados, la organización implica la contratación de numerosos proveedores: alimentos, música, regalos, bebida, decoración, etc.
UEN 27	Administración y gestión del sistema de encargos del personal	Me-01	Se realizan varias actividades durante el año, relacionadas con encargos. En primer lugar, se presenta una fase de planeación en la que se determinan fechas de la aplicación del ejercicio, fechas de inicio y cierre, retroalimentación con los directores, posibles ajustes al instrumento, asesoría en la aplicación, aplicación y revisión del proceso al cierre, así como generación de reportes directivos sobre los resultados
UEN 28	Actualización del inventario de recursos humanos	Me-01	Este año se inicia con la construcción del inventario de recursos humanos, el cual incluye: el proceso documentado, la adecuación a la aplicación de TI para el registro, la obtención de documentos del personal, la captura, el escaneo de dichos documentos y la generación de reportes
UEN 29	Generación de estadísticas del personal	Me-01, Me-02	Se solicitan numerosos reportes sobre estadísticas del personal, de parte del INEGI, la SEP, la STPS y de manera interna para las acreditaciones de carrera de parte de organismos como: FIMPES, CASEI, CASECA, etc.
UEN 30	Proceso de pago del plan de jubilaciones	Me-01	Se reciben de parte del actuario los cálculos y cheques para entrega al empleado de su plan de jubilación, se asesora al empleado, en los trámites ante el IMSS y la AFORE, se entrega los cheques explicando los conceptos y montos y se aclaran dudas

UEN 31	Estudios de consulta al mercado salarial	Me-01	Se consulta a través dos encuestas al mercado salarial a nivel nacional y local, se compara al ITESO en puestos tipo sobre sueldo y prestaciones y en términos generales cantidad de empleados, monto de becas y prestaciones e instalaciones
UEN 32	Incrementos salariales y tabuladores	Me-01, Me-02, Me-03	Se generan de manera anual y se calculan desde diciembre de cada año, en primer lugar: se actualizan los tabuladores con los incrementos generales aprobados por el Rector, en segunda instancia se aplican en nómina de manera individual a todos los empleados de acuerdo a la información autorizada. Se actualizan sueldos y sobresueldos. Con el incremento se afecta la plantilla de personal
UEN 33	Verificaciones de seguridad e higiene a instalaciones del ITESO	Me-01	Se acuerda en la Comisión de Higiene y Seguridad del ITESO un programa anual de verificación, así como un calendario anual, para su seguimiento, por lo que se hacen visitas a las áreas programadas y se revisan instalaciones, condiciones y posibles actos inseguros del personal, se genera un informe en power point que se presenta ante la Comisión y se implementan las acciones correctivas aprobadas para mejorar las instalaciones y evitar accidentes o enfermedades de trabajo. Se genera un acta por cada verificación

Anexo VII. Tecnología de equipo.

Tecnología de equipo

Análisis de Equipo		
UEN	Actividad del proceso	Equipo necesario
UEN 1	Pago de nómina de personal de tiempo fijo	Computadora, impresora, teléfono, escáner, calculadora, software ORACLE NÓMINA
UEN 2	Pago de nómina de profesores de asignatura	Computadora, impresora, teléfono, escanner, calculadora software ORACLE NÓMINA
UEN 3	Gestión de seguros: gastos médicos mayores, de accidentes, de flotilla	Computadora, impresora, teléfono, escanner. software ORACLE RH
UEN 4	Tramitación de préstamos de caja de ahorro y generación de rendimientos	Computadora, impresora, teléfono, escanner, calculadora, sistema de caja y fondo de ahorro, impresora
UEN 5	Pago de fondo de ahorro	Computadora, sistema de caja y fondo de ahorro, impresora
UEN 6	Gestión de la capacitación e inducción al personal	Computadora, impresora
UEN 7	Generación de la plantilla de personal	Computadora
UEN 8	Elaboración de descripciones de puesto	Computadora, impresora, teléfono, laptop
UEN 9	Valuación de puestos: SIVA y SUPA	Computadora, impresora, software ORACLE RH, calculadora
UEN 10	Pago de cuotas obrero-patronales ante el IMSS y el INFONAVIT	Computadora, impresora, software ORACLE RH, calculadora, teléfono, software SUA e IDSE
UEN11	Préstamos FONACOT	Computadora
UEN 12	Compra y entrega de uniformes y equipo de seguridad e higiene	Computadora, calculadora, teléfono
UEN 13	Trámite de credenciales a empleados	Software de credenciales, impresora para credenciales, computadora, cámara fotográfica
UEN 14	Generación de contratos individuales de trabajo y de honorarios	Computadora, impresora, software ORACLE RH, módulo contratación.
UEN 15	Trámite de finiquitos e indemnizaciones	Computadora, calculadora, impresora, ORACLE NÓMINA

UEN 16	Contratación de personal	Computadora, impresora, software ORACLE RH, módulo requisiciones de personal, teléfono
UEN 17	Reclutamiento y selección de personal	Computadora, impresora, ORACLE RH, módulo requisiciones de personal, teléfono
UEN 18	Documentación de procesos	Computadora, impresora, laptop, cañón
UEN 19	Relaciones laborales: gestión y asesoría al personal y a autoridades	Computadora, grabadora de reportero, cámara fotográfica, impresora, sistema de video-vigilancia, impresora
UEN 20	Auditorías: expedientes de personal, concesionarios de cafeterías	Computadora, grabadora de reportero, cámara fotográfica, impresora, sistema de video-vigilancia, impresora
UEN 21	Administración de vales de cafetería	Computadora, calculadora, software de presupuestos
UEN 22	Administración del plan de previsión social	Computadora, calculadora, impresora, ORACLE NÓMINA
UEN 23	Mejora ergonómica a condiciones de trabajo	Computadora, laptop, software de bio-retroalimentación pro-com, electrodos, cable de fibra óptica, cámara fotográfica, nivel, escuadras, prototipo de base de monitor y de descansa-pies
UEN 24	Financiamiento educativo para personal (Becas)	Computadora, calculadora, impresora, software SIA, personas, alumnos, teléfono
UEN 25	Apoyo de gastos funerarios al Personal	Computadora, impresora, teléfono
UEN 26	Eventos para empleados	Computadora, impresora, teléfono, laptop, cañón
UEN 27	Administración y gestión del sistema de encargos del personal	Computadora, laptop, teléfono, copiadora, software encargos, cañón
UEN 28	Actualización del inventario de recursos humanos	Computadora, copiadora, escáner, software ERP ORACLE RH
UEN 29	Generación de estadísticas del personal	Computadora, calculadora, impresora
UEN 30	Proceso de pago del plan de jubilaciones	Computadora, calculadora, impresora, teléfono, ORACLE NÓMINA
UEN 31	Estudios de consulta al mercado salarial	Computadora, calculadora, impresora, teléfono
UEN 32	Incrementos salariales y tabuladores	Computadora, calculadora, impresora, teléfono, ORACLE RH
UEN 33	Verificaciones de seguridad e higiene a instalaciones del ITESO	Computadora, grabadora de reportero, cámara fotográfica, impresora, sistema de video-vigilancia, impresora

Anexo VIII. Tecnología de operación.

Tecnología de operación

Análisis de sistemas, normas de gestión y aseguramiento de calidad		
UEN	Norma o sistema	Descripción
UEN 1	Ley Federal del Trabajo, Ley del IMSS, Ley del INFONAVIT, Reglamento Interior del Trabajo del ITESO, Ley del ISR, Reglamento de la Ley del ISR	Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales Ley del IMSS y Ley del INFONAVIT: regular las obligaciones patronales y los derechos de los asegurados y beneficiarios y que los descuentos de cuotas sean conforme a dicha ley Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados Ley del ISR y Reglamento de la Ley del ISR: regula el pago del impuesto sobre la renta de personas físicas y morales, por concepto de pago de remuneraciones y honorarios.
UEN 2	Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro social, Ley del INFONAVIT, Reglamento Interior del Trabajo del ITESO, Ley del ISR, Reglamento de la Ley del ISR, Manual de prestaciones	Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales Ley del IMSS y Ley del INFONAVIT: regular las obligaciones patronales y los derechos de los asegurados y beneficiarios y que los descuentos de cuotas sean conforme a dicha ley Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados Ley del ISR y Reglamento de la Ley del ISR: regula el pago del impuesto sobre la renta de personas físicas y morales, por concepto de pago de remuneraciones y honorarios Manual de prestaciones: describe las actividades a realizar para el otorgamiento de prestaciones
UEN 3	Políticas de Seguros, Procedimiento de atención de accidentes para alumnos y empleados	Dichas políticas y procedimientos describen las actividades y lineamientos para la administración de los seguros y la atención de casos de siniestro o accidentes Procedimiento de atención de accidentes: describe las actividades y responsabilidades para atender accidentes de empleados y alumnos Manual de prestaciones: describe las actividades a realizar para el otorgamiento de prestaciones

UEN 4	Reglamento de caja y fondo de ahorro, Ley del ISR	Reglamento de caja y fondo de ahorro: regula la administración de la caja y fondo de ahorro, así como las obligaciones para el ITESO y los derechos y obligaciones de los empleados Ley del ISR: describe los criterios y obligaciones fiscales del ITESO para el otorgamiento de la prestación
UEN 5	Reglamento de caja y fondo de ahorro, Ley del ISR	Reglamento de caja y fondo de ahorro: regula la administración de la caja y fondo de ahorro, así como las obligaciones para el ITESO y los derechos y obligaciones de los empleados Ley del ISR: describe los criterios y obligaciones fiscales del ITESO para el otorgamiento de la prestación
UEN 6	Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo	Regulan la obligatoriedad del patrón y de los trabajadores para facilitar y participar en la capacitación Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados así como las obligaciones y derechos de los empleados
UEN 7	Políticas de Remuneraciones	Establecen los criterios para la administración de sueldos y salarios en el ITESO y para la comunicación hacia las autoridades
UEN 8	Manual de valuación de puestos SIVA, Procedimiento para elaborar descripciones de puesto	Manual de valuación de puestos SIVA: determina los criterios y metodología para la valuación de puestos administrativos en el ITESO Procedimiento para elaborar descripciones de puesto: sirve para describir el proceso de elaboración de descripciones de puesto en el ITESO, en apego al manual SIVA
UEN 9	Manual de valuación de puestos SIVA, Políticas SUPA, Políticas de Remuneraciones	Manual de valuación de puestos SIVA: determina los criterios y metodología para la valuación de puestos administrativos en el ITESO Políticas SUPA: determinan la metodología y criterios para administrar el tabulador e incrementos salariales del personal académico del ITESO Políticas de remuneraciones: establecen los criterios para la administración de sueldos y salarios en el ITESO y para la comunicación hacia las autoridades
UEN 10	Ley del IMSS, Ley del INFONAVIT, Ley Federal del Trabajo, Reglamento de la Ley del IMSS,	Ley del IMSS y Ley del INFONAVIT: regular las obligaciones patronales y los derechos de los asegurados y beneficiarios y que los descuentos de cuotas sean conforme a dicha ley

	Procedimientos del IMSS: altas, bajas y cambios ante el IMSS, Registro de modificaciones de salario, De liquidación al IMSS, De inscripción al IMSS del personal de tiempo fijo y PA's, de Manejo de incapacidades	Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales Reglamento de la Ley del IMSS: determina el procedimiento para realizar el cálculo de multas e intereses moratorios y para la presentación del recurso de inconformidad ante resoluciones del IMSS en contra de los patrones Procedimientos del IMSS: determinan los pasos a seguir para el cumplimiento de las obligaciones patronales del ITESO y para la gestión de pagos de recuperación de incapacidades
UEN11	Reglamento del FONACOT	Determina los criterios, obligaciones de los patrones y derechos de los trabajadores ante la solicitud de créditos
UEN 12	Reglamento Interior del Trabajo, Política de entrega de uniformes al personal, NOM-004-STPS-1994, relativa a los sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria, equipos y accesorios en los centros de trabajo	Reglamento Interior del Trabajo: Establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados Política de entrega de Uniformes al Personal: define los lineamientos para la entrega de uniformes al personal y equipo de seguridad e higiene Reglamento Interior del Trabajo: Establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados así como establece las obligaciones y derechos de los empleados
UEN 13	Reglamento Interior del Trabajo	Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados así como establece las obligaciones y derechos de los empleados
UEN 14	Ley Federal del Trabajo, Ley del ISR, Procedimiento general de contratación y Procedimiento de contratación por honorarios, Procedimiento de contratación de extranjeros	Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales Ley del ISR: describe los criterios y obligaciones fiscales del ITESO para las diferentes modalidades de contratación Procedimientos de contratación, describen las actividades y responsabilidades para administrar las diferentes modalidades de contratación
UEN 15	Ley Federal del Trabajo, Ley del ISR, Reglamento de la Ley del ISR, Procedimiento de rescisiones de contrato, Reglamento Interior del	Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales Ley del ISR: describe los criterios y obligaciones fiscales del ITESO para las diferentes modalidades de contratación

	Trabajo, Procedimiento de bajas de personal	
UEN 16	Ley Federal del Trabajo, Ley del ISR, Reglamento Interior del Trabajo Procedimientos de contratación	Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales Ley del ISR: describe los criterios y obligaciones fiscales del ITESO para las diferentes modalidades de contratación Procedimientos de Contratación, describen las actividades y responsabilidades para administrar las diferentes modalidades de contratación Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados así como establece las obligaciones y derechos de los empleados
UEN 17	Procedimiento de reclutamiento y selección, Procedimiento general de contratación, Reglamento Interior del Trabajo, Ley Federal del Trabajo	Procedimiento de reclutamiento y selección: establece los criterios, actividades y responsabilidades para iniciar procesos de reclutamiento y selección de personal en el ITESO Procedimiento general contratación: describe las actividades y responsabilidades para la contratación de personal de tiempo fijo Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales
UEN 18	Procedimiento de elaboración de procedimientos, procedimiento de control de documentos	Procedimiento de elaboración de procedimientos: describe los criterios, las actividades y responsabilidades para la elaboración de procedimientos. Procedimiento de control de documentos: describe los criterios, las actividades y responsabilidades para efectuar el control de documentos que incluye: formatos, procedimientos, manuales, etc.
UEN 19	Ley Federal del Trabajo, Procedimiento de rescisiones de contrato, Procedimiento de separación voluntaria de personal, Reglamento Interior del Trabajo, Procedimiento de consultoría laboral	Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales Procedimiento de rescisiones de contrato: define la metodología a seguir en el caso de baja de personal por rescisión de contrato Procedimiento de separación voluntaria de personal: define los lineamientos a seguir en el caso de baja de personal por separación voluntaria Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las

		<p>condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados</p> <p>Procedimiento de consultoría laboral: establece los lineamientos, acuerdos, compromisos y responsabilidades que asumirán tanto la DAF y/o Rectoría, el Director de la Oficina de Personal, el equipo consultor y la persona ocupante del puesto en el proceso de consultorías</p>
UEN 20	<p>Procedimiento de consultoría laboral, Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo, Ley del IMSS, Reglamento de la Ley del IMSS, NOM-003-SEGOB-2002, NOM-004-STPS-1994, NOM-017-STPS-2001, NOM-020-STPS-2011, NOM-026-STPS-2008, NOM-027-STPS-1993, Procedimiento de gas LP</p>	<p>Procedimiento de consultoría laboral: establece los lineamientos, acuerdos, compromisos y responsabilidades que asumirán tanto la DAF y/o Rectoría, el jefe de la Oficina de Personal, el equipo consultor y la persona ocupante del puesto en el proceso de consultorías</p> <p>Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales</p> <p>Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados</p> <p>Reglamento de la Ley del IMSS: determina el procedimiento para determinar el cálculo de multas e intereses moratorios y para la presentación del recurso de inconformidad ante resoluciones del IMSS en contra de los patrones</p> <p>Ley del IMSS y Ley del INFONAVIT: regula las obligaciones patronales y los derechos de los asegurados y beneficiarios y que los descuentos de cuotas sean conforme a dicha ley</p> <p>NOM-003-SEGOB-2002, señales y avisos para protección civil - colores, formas y símbolos a utilizar: relativa a las características, materiales, contenido, especificaciones técnicas, colores aprobados para el diseño y construcción de señales y avisos de protección civil</p> <p>019-STPS-2011, constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene: establece la normativa para la integración y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en las empresas</p> <p>NOM-004-STPS-1994: relativa a los sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria, equipos y accesorios en los centros de trabajo: norma sobre las condiciones de uso, características, dimensiones, especificaciones</p>

		<p>técnicas, de los sistemas de protección en la maquinaria y equipos</p> <p>NOM-017-STPS-2001: sobre equipo de protección personal-selección, uso y manejo en los centros de trabajo: norma las características, condiciones de uso y medidas de seguridad requeridas en los equipos de protección personal para evitar accidentes</p> <p>NOM-020-STPS-2011, recipientes sujetos a presión, recipientes criogénicos y generadores de vapor o calderas - funcionamiento - condiciones de seguridad: establece la normativa que regula el diseño, construcción, venta, traslado, uso, pruebas destructivas, instalación y verificación de tanques sujetos a presión</p> <p>NOM-026-STPS-2008, colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías: establece los criterios y normativa para regular el diseño, construcción, uso, pruebas destructivas, instalación y verificación de señales de seguridad en tubería o pintura en tuberías</p> <p>NOM-027-STPS-1993, guía práctica de simulacros de evacuación de inmuebles (SEGOB, STPS, CENAPRED, Sistema Nacional de Protección Civil): establece las actividades para realizar simulacros de evacuación en inmuebles</p> <p>Procedimiento de gas LP: establece las actividades, criterios y responsabilidades para el manejo y traslado de gas LP en el interior del campus del ITESO</p>
UEN 21	Reglamento Interior del Trabajo, Ley Federal del Trabajo	<p>Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados</p> <p>Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales</p>
UEN 22	Reglamento Interior del Trabajo, Ley Federal del Trabajo, Ley del ISR, Reglamento de la Ley del ISR Manual de prestaciones	<p>Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados</p> <p>Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales</p> <p>Ley del ISR y Reglamento de la Ley del ISR: Regula el pago del impuesto sobre la renta de</p>

		<p>personas físicas y morales, por concepto de pago de remuneraciones y honorarios</p> <p>Manual de prestaciones: describe las actividades a realizar para el otorgamiento de prestaciones</p>
UEN 23	<p>Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo, NOM-004-STPS-1994, NOM-017-STPS-2001, Procedimiento de rediseño ergonómico de estaciones de Trabajo, Procedimiento de Bioss, Políticas para el rediseño ergonómico de estaciones de trabajo, Metodología y requerimientos para estudios de Biorretroalimentación</p>	<p>Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados</p> <p>Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales</p> <p>NOM-004-STPS-1994, relativa a los sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria, equipos y accesorios en los centros de trabajo: norma sobre las condiciones de uso, características, dimensiones, especificaciones técnicas, de los sistemas de protección en la maquinaria y equipos</p> <p>NOM-017-STPS-2001 sobre equipo de protección personal-selección, uso y manejo en los centros de trabajo: norma las características, condiciones de uso y medidas de seguridad requeridas en los equipos de protección personal para evitar accidentes</p> <p>Procedimiento de rediseño ergonómico de estaciones de trabajo: describe las actividades y responsabilidades necesarias para realizar intervenciones de mejora ergonómica a las estaciones de trabajo de los empleados del ITESO</p> <p>Metodología y requerimientos para Estudios de Biorretroalimentación: describe la metodología, pasos y actividades a realizar cuando en las intervenciones ergonómicas se aplica <i>biofeedback</i>, con el equipo procom en empleados del ITESO para medir estrés muscular (EMG) en microvolts y mejorar las condiciones de trabajo</p>
UEN 24	<p>Reglamento Interior del Trabajo, Reglamento de PSNA, Manual de prestaciones del ITESO</p>	<p>Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados</p> <p>Reglamento de PSNA: establece las condiciones, características, obligaciones y derechos de los empleados y del ITESO ante la celebración de convenios de apoyo, a través del programa de superación del nivel académico del ITESO</p>

UEN 25	Reglamento Interior del Trabajo, Manual de prestaciones del ITESO	Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados Manual de prestaciones: describe las actividades a realizar para el otorgamiento de prestaciones
UEN 26	Procedimiento de organización de eventos para empleados	Procedimiento de organización de eventos para empleados: describe las actividades y responsabilidades a efectuar en la organización de eventos institucionales dirigidos a empleados del ITESO
UEN 27	Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo	Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados así como establece las obligaciones y derechos de los empleados
UEN 28	Procedimiento de reclutamiento y selección	Establece los criterios, actividades y responsabilidades para iniciar procesos de reclutamiento y selección de personal en el ITESO
UEN 29	Manual de la plataforma de internet de la STPS	Define los criterios para el llenado de los campos de captura en la plataforma de la STPS
UEN 30	Reglamento Interior del Trabajo, Manual de prestaciones del ITESO, Plan de jubilaciones del ITESO	Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados Manual de prestaciones: describe las actividades a realizar para el otorgamiento de prestaciones
UEN 31	Políticas de remuneraciones	Establecen los criterios para la administración de sueldos y salarios en el ITESO y para la comunicación hacia las autoridades
UEN 32	Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo, Políticas de remuneraciones	Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados Políticas de remuneraciones: establecen los criterios para la administración de sueldos y salarios en el ITESO y para la comunicación hacia las autoridades

<p>UEN 33</p>	<p>Procedimiento de verificaciones de seguridad e higiene en el ITESO</p> <p>Procedimiento de la Comisión de Higiene y Seguridad del ITESO, Programa anual de verificaciones, Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior del Trabajo, Ley del IMSS, Reglamento de la Ley del IMSS, NOM-003-SEGOB-2002, NOM-004-STPS-1994, NOM-017-STPS-2001, NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene, NOM-020-STPS-2011, Recipientes sujetos a presión, recipientes criogénicos y generadores de vapor o calderas - Funcionamiento - condiciones de seguridad, NOM-026-STPS-2008, NOM-027-STPS-1993), NOM-018-STPS-2015, Procedimientos de seguridad e higiene en los laboratorios y talleres del ITESO, Procedimiento de manejo de residuos peligrosos</p>	<p>Procedimiento de verificaciones de seguridad e Higiene en el ITESO: establece los criterios, actividades y responsabilidades para realizar verificaciones programadas o extraordinarias de la Comisión de Seguridad e Higiene del ITESO, con el fin de detectar actos o condiciones inseguras en las instalaciones</p> <p>Procedimiento de la Comisión de Higiene y Seguridad del ITESO: establece los criterios, actividades y responsabilidades para realizar actividades planeación, verificación, prevención e investigación de accidentes en el ITESO</p> <p>Programa Anual de Verificaciones: Es el plan anual de actividades de verificación realizado por la Comisión de Seguridad e Higiene del ITESO, que incluye el calendario de verificaciones y las áreas a verificar.</p> <p>Ley Federal del Trabajo: regula las relaciones obrero- patronales</p> <p>Reglamento Interior del Trabajo: establece las obligaciones del ITESO para regular las condiciones de trabajo de los empleados, así como establece las obligaciones y derechos de los empleados</p> <p>Ley del IMSS: regula las obligaciones patronales y los derechos de los asegurados.</p> <p>Reglamento de la Ley del IMSS: determina el procedimiento para determinar el cálculo de multas e intereses moratorios y para la presentación del recurso de inconformidad ante resoluciones del IMSS en contra de los patrones</p> <p>NOM-003-SEGOB-2002, señales y avisos para protección civil - colores, formas y símbolos a utilizar: relativa a las características, materiales, contenido, especificaciones técnicas, colores aprobados para el diseño y construcción de señales y avisos de protección civil</p> <p>NOM-004-STPS-1994, relativa a los sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria, equipos y accesorios en los centros de trabajo: norma sobre las condiciones de uso, características, dimensiones, especificaciones técnicas, de los sistemas de protección en la maquinaria y equipos</p> <p>NOM-017-STPS-2001: sobre equipo de protección personal-selección, uso y manejo en los centros de trabajo: norma las características, condiciones de uso y medidas de seguridad requeridas en los equipos de protección personal para evitar accidentes</p>
---------------	--	--

	<p>NOM-026-STPS-2008, colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías: establece los criterios y normativa para regular el diseño, construcción, uso, pruebas destructivas, instalación y verificación de señales de seguridad en tubería o pintura en tuberías</p> <p>NOM-027-STPS-1993, guía práctica de simulacros de evacuación de inmuebles (SEGOB, STPS, CENAPRED, Sistema Nacional de Protección Civil): establece las actividades para realizar simulacros de evacuación en inmuebles</p> <p>NOM-018-STPS-2015, sistema armonizado para la identificación y comunicación de peligros y riesgos por sustancias químicas peligrosas en los centros de trabajo: permite clasificar e identificar los riesgos de sustancias químicas peligrosas, así como: de las mezclas entre sustancias. Facilita la comunicación de riesgos mediante sus sistemas de clasificación</p> <p>Procedimientos de seguridad e higiene en los laboratorios y talleres del ITESO; determina las actividades, criterios y responsabilidades en la administración, operación y mantenimiento de los laboratorios y talleres del ITESO, para prevenir accidentes y condiciones inseguras en sus instalaciones</p> <p>Procedimiento de manejo de residuos peligrosos: establece los criterios, actividades y responsabilidades para el manejo y envío a confinamiento de residuos peligrosos</p>
--	---

Anexo IX. Diagrama de distribución de documentos.



Diagrama de distribución de documentos

Proyecto: OFICINA DE PERSONAL ITESO

Versión: 01

Asesor GZZ

Proceso: Proceso de capacitación, actualización del inventario de recursos humanos, administración y gestión del sistema de encargos del personal y organización de eventos para empleados

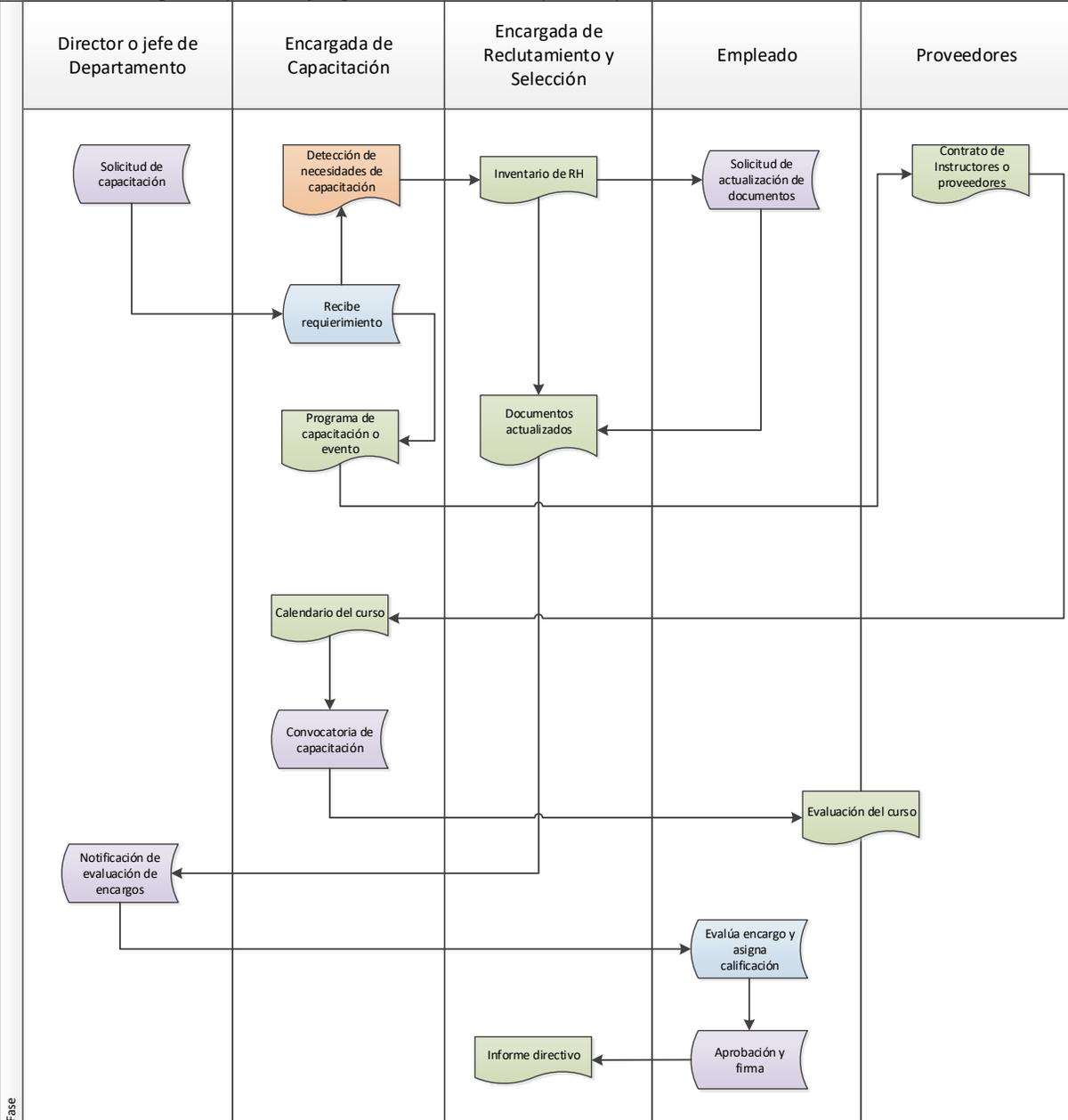


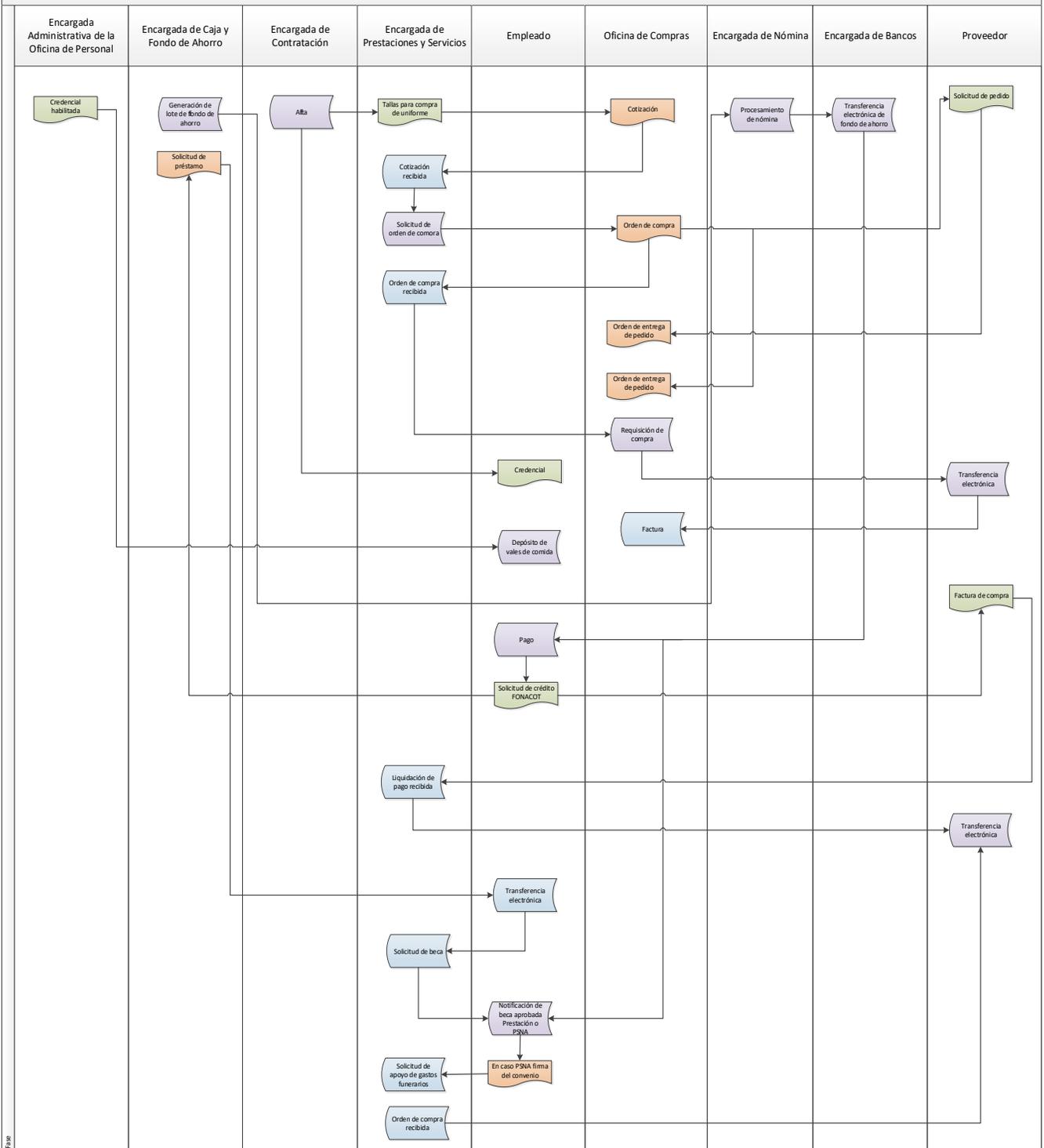
Diagrama de distribución de documentos

Asesor: GZZ

Versión: 01

Proyecto: OFICINA DE PERSONAL ITESO

Proceso: Prestaciones y servicios y caja de ahorro



Fine



Diagrama de distribución de documentos

Proyecto: OFICINA DE PERSONAL ITESO

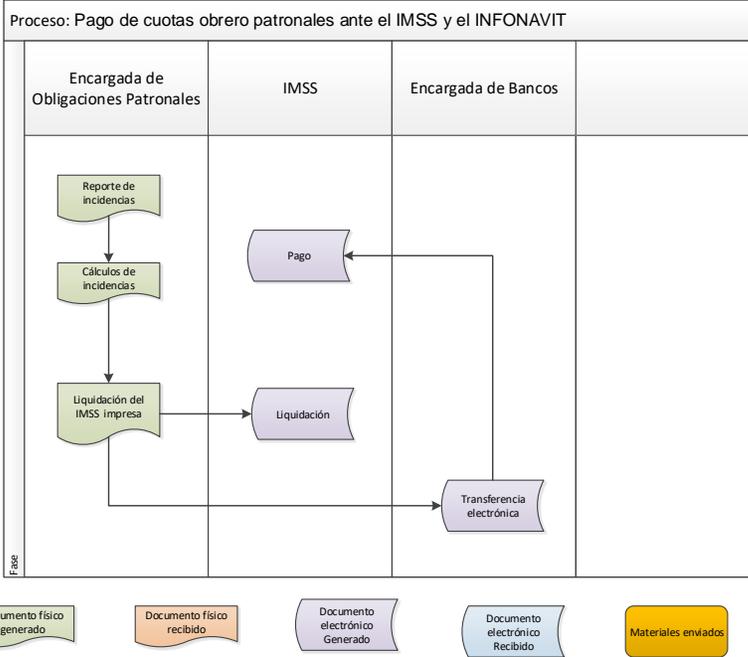


Diagrama de distribución de documentos

Proyecto: OFICINA DE PERSONAL ITESO

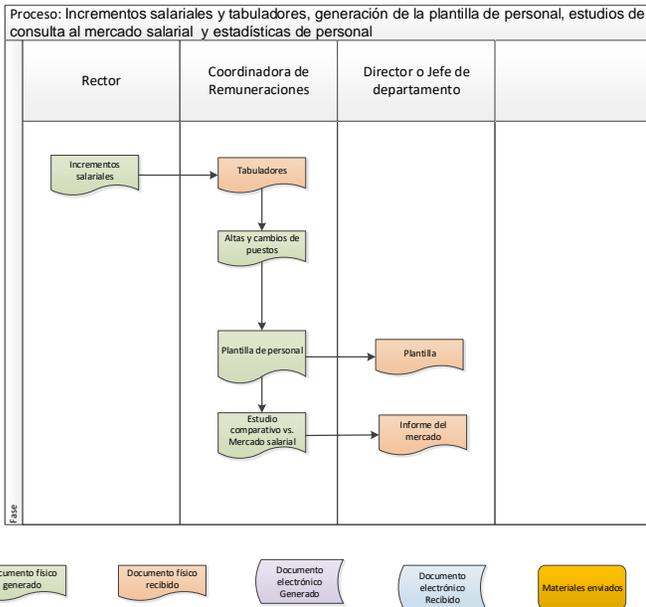
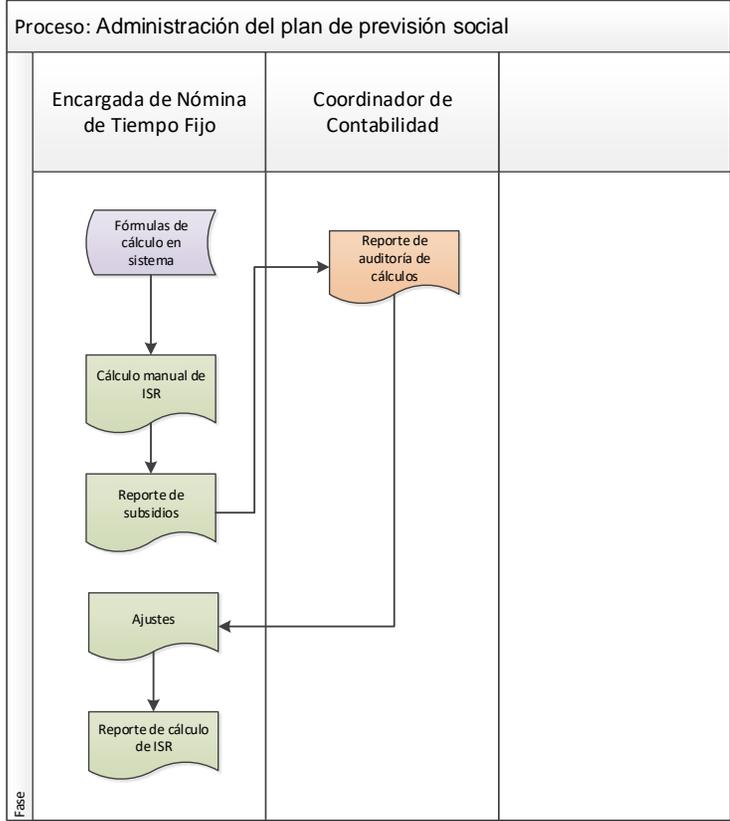




Diagrama de distribución de documentos

Proyecto: **OFICINA DE PERSONAL ITESO** Versión: **01**
Asesor: **GZZ**



Documento físico generado

Documento físico recibido

Documento electrónico Generado

Documento electrónico Recibido

Materiales enviados

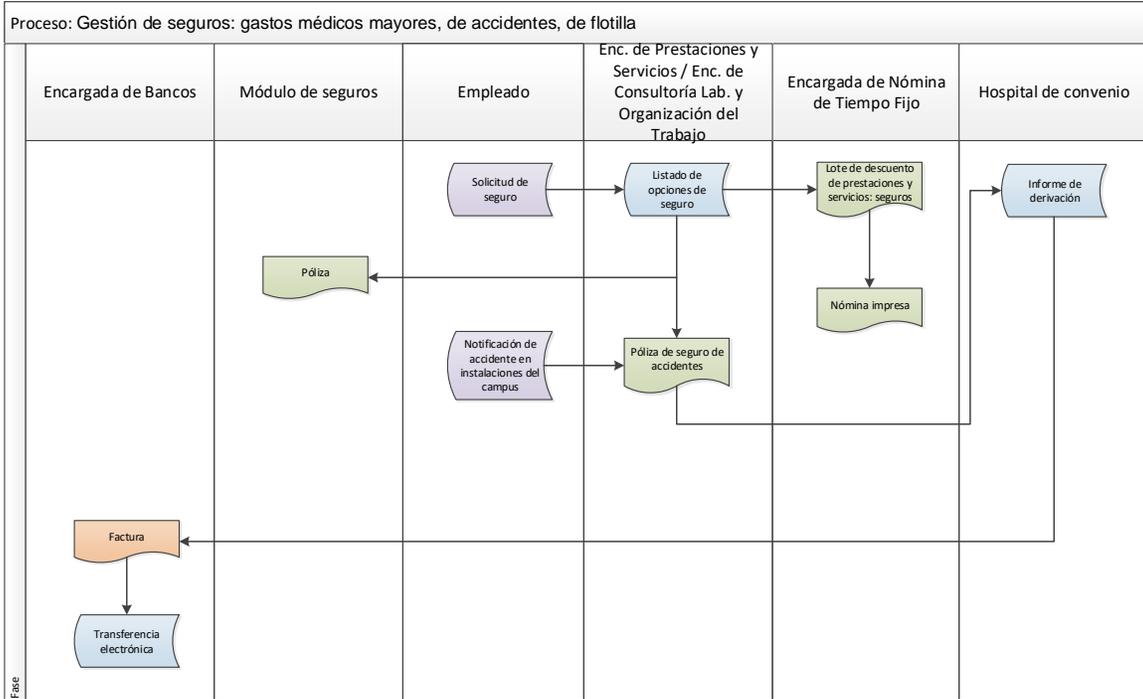
Materiales recibidos

Diagrama de distribución de documentos

Versión: 01

Proyecto: OFICINA DE PERSONAL ITESO

Asesor: GZZ



Documento físico generado

Documento físico recibido

Documento electrónico Generado

Documento electrónico Recibido

Materiales enviados

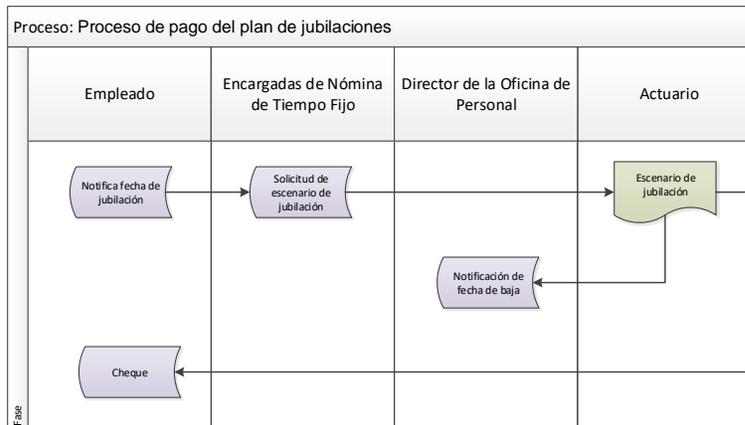
Materiales recibidos

Diagrama de distribución de documentos

Versión: 01

Proyecto: OFICINA DE PERSONAL ITESO

Asesor: GZZ



Documento físico generado

Documento físico recibido

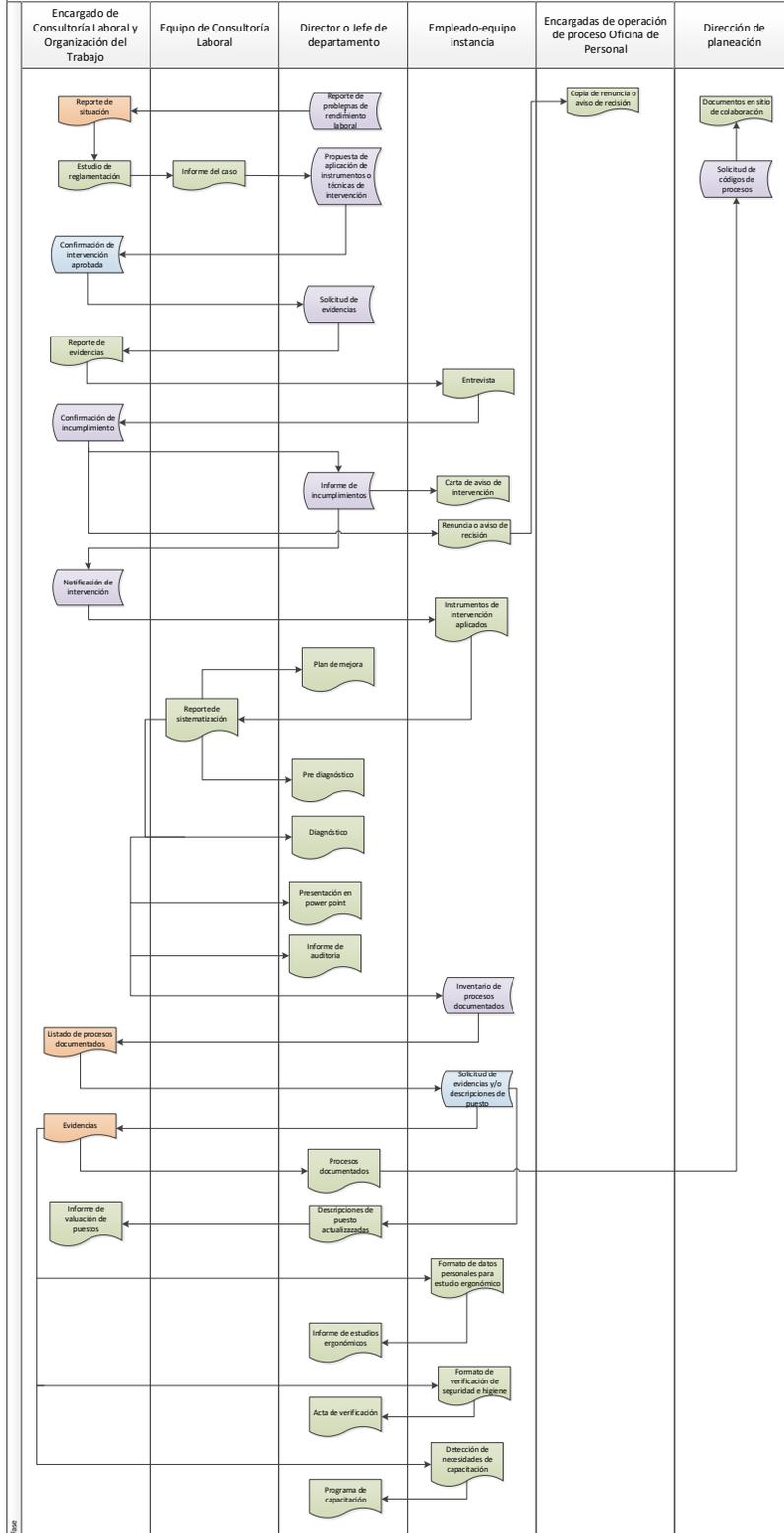
Documento electrónico Generado

Documento electrónico Recibido

Materiales enviados

Materiales recibidos

Proceso: Consultoría laboral y relaciones laborales



Anexo X. Indicadores de desempeño de la Oficina de Personal.

NO.	ÁREA	PROCESO	TÍTULO DE INDICADOR	FÓRMULA	META DEL PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
5	CONTRATACIÓN / EXPEDIENTE ÚNICO	CONTRATACIÓN POR HONORARIOS Y PA's	Cantidad de errores en el período por información errónea del proveedor dueño de la vacante (expediente, requisición) de PA's y de HAS	# de errores en el período generados por información errónea proporcionada por el proveedor de PA's o HAS	<2 errores *período con información errónea del proveedor en contratos	Trimestral	ENC. DE EXPEDIENTE ÚNICO	
			Cantidad de excepciones a políticas de parte de autoridades en contratación de PA's y HAS	# de excepciones a políticas por autoridades * período de PA's o HAS	Reducción de un 20 % de las excepciones respecto al período anterior			
			Contrataciones con expediente incompleto de PA's y de HAS	# de contrataciones con expediente incompleto de PA's o HAS* dependencia*período	0 contrataciones con expediente incompleto * período			
			Contrataciones sin contrato de PA's o HAS por departamento	# de contrataciones sin que se tenga contrato firmado * dependencia *período	0 contrataciones con expediente in completo * período			
			Errores en contrato por información errónea originada por el proveedor dueño de la vacante de PA's u Honorarios	# de errores en contratos por información errónea del proveedor * dependencia*período	0 contrataciones sin que se tenga contrato firmado por período			
			Cantidad de contrataciones sin formato de autorización de depósito bancario.	# de contrataciones sin formato de autorización de depósito bancario * período * dependencia	0 contrataciones sin formato de autorización de depósito bancario			
		EXPEDIENTE ÚNICO	Cantidad de expedientes en físico extraviados	# de expediente físicos extraviados y sin localizarse en el período	0 expedientes extraviados y no localizados en el período			
6	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	ACTUALIZACIÓN DEL INVENTARIO DE RH	Avance en la captura de documentos al 100% en el mes, conforme a la meta	% de avance en la captura en el mes	Avance del 5% de la captura total del mes al final del año deberá completar el 100%	Trimestral	ENC. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	En plaza académica no más de 1.5 meses desde el inicio hasta la selección final de candidato (demora del comité de selección)	Cantidad de procesos de selección que exceden el estándar de 1.5 meses	0 contrataciones con más de 1.5 meses de duración en el proceso	Trimestral	ENC. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
			En plaza administrativa no más de un mes desde el inicio hasta la selección final de candidato (demora del comité de selección)	Cantidad de procesos de selección que exceden el estándar de 1 mes	0 contrataciones con más de 1 mes de duración en el proceso			
			Costo del proceso de reclutamiento y selección que van más allá del promedio del proceso	Monto en horas hombre y de costo vía nómina de procesos de selección que excedan el estandar	Que el costo del proceso de reclutamiento y selección no exceda 1.5 meses de la compensación total mensual del sueldo de la vacante			
			Mínimo un año de antigüedad de la persona seleccionada posterior a la contratación	Suma de casos de personas que son dadas de baja con antigüedad menor a un año	Que la persona contratada se mantenga en su puesto por lo mens 1 año, antes de la baja			
			Cantidad de omisiones de concurso en plazas base	Cantidad de omisiones de concurso en el período	0 omisiones de concurso en el período			
	ENCARGOS	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL SISTEMA DE ENCARGOS DEL PERSONAL	Dependencia que cumplen en tiempo y forma	Suma de dependencias que incumplieron el proceso en el tiempo acordado	0 dependencias que incumplan el proceso fuera del período	Trimestral	ENC. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
			Nivel de avance en la evaluación de encargos por dependencia	% de avance dentro del período y% de dependencias que no concluyen	Reducción de un 20% de dependencias que incumplan en el período			
	7	REMUNERACIONES	INCREMENTOS SALARIALES ANUAL	Cantidad de excepciones al proceso en el trimestre (por autoridades)	# de exepciones * período	Reducción de un 20% el número de excepciones a políticas por período	Trimestral	ENC. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
				Listado de incrementos que autorizan directores (OP, DAF) en fecha límite. Número de errores en la operación máximo 5	# de errores de operación en el período	No más de 5 errores		
				Listado de sobresueldos, que autorizan directores (OP, DAF) en fecha límite. Número de errores en la operación máximo 5	# de errores de operación en el período	No más de 5 errores		
Listado de compensaciones adicionales. que autorizan directores (OP, DAF) en fecha límite. Número de errores en la operación máximo 5.				# de errores de operación en el período	No más de 5 errores			
Listado de excepciones en nivel rango, sobresueldo y compensación adicional.				# de excepciones en el período	No más de 5 excepciones en el período			
Versión actualizada de tabuladores que autorizan directores OP DAF en fecha límite.				# de veces en que se entrega el tabulador fuera de período	Que todos los tabuladores se encuentren en versión actualizada antes de la fecha límite			
ACTUALIZACIÓN ANUAL DE TABULADORES			Cero errores en el proceso	# de errores de operación en el período	0 errores en la actualización del tabulador	Trimestral	ENC. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
			Entregar los tabuladores autorizados en la fecha establecida	# de veces en que se entrega el tabulador fuera de período	Entrega de los tabuladores autorizados en las fechas establecidas			
GENERACIÓN DE PLANTILLA DE PERSONAL			Generación quincenal de la plantilla en sitio colaboración y en BI, (Cerrada por la Enc. De Nómina y por Finanzas), previo a modificaciones de la siguiente quincena	# de veces en que la plantilla se subió posterior a las modificaciones de siguiente quincena	Plantilla subida al sitio de colaboración dentro de los plazos establecidos	Trimestral	ENC. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
			Misma versión en sitio de colaboración y BI	# de veces en que se suben plantillas de personal diferentes (Sitio de colaboración vs. BI)	Plantilla similar en colaboración y en BI			
PARTICIPACIÓN EN ESTUDIOS SALARIALES DE MERCADO			Contar con estudios generados por empresas confiables en los que el ITESO se pueda comparar a nivel nacional y local, tanto con empresas como con universidades	Contar en el período de un año con dos encuestas de sueldos y salarios	Haber participado el ITESO en dos encuestas de sueldos	Semestral	ENC. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
			Contestar conforme a la fecha estipulada y con un margen no mayor a 5 errores las encuestas	# de veces en que se contesta la encuesta fuera de tiempo y con menos de 5 errores	< 5 errores en la encuesta y entregada a tiempo			
ESTUDIOS DE COMPARATIVOS CON EL MERCADO SALARIAL			Seguimiento a pago	# errores en pago originados por Remuneraciones	< 2 errores de remuneraciones durante el período	Trimestral	ENC. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
			Generar reportes, estadísticas y gráficas de acuerdo a lo solicitado: generales, por áreas o por puesto	Cantidad de estudios salariales que se entregan incompletos: gráficas, estadísticas, por áreas y puesto.	Que todos los estudios salariales que se entreguen estén completos			
MOVIMIENTOS QUINCENALES PARA NÓMINA	Entregar los estudios solicitados en las fechas y sin errores	# de estudios entregados fuera de fecha y con errores	Estudios entregados dentro de la fecha límite y sin errores	Trimestral	ENC. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
	Generación y aplicación de movimientos quincenales que afectan la remuneración de una persona: fecha y cantidad de errores	# de movimientos quincenales de remuneraciones fuera de fecha y con errores por periodo	< 2 errores en movimiento quincenales de remuneracion a nóminas por período					
	Número de movimientos aceptados y aplicados después de la fecha límite de recepción publicada	# de movimientos rechazados y # de movimientos aplicados fuera de fecha.	0 movimientos de nómina rechazados y < 2 movimientos aplicados fuera de fecha por período					
CUADRO DE PERCEPCIONES	Generación y envío de cuadro de percepciones y cartas comité antes de la fecha de pago. Número de errores	# de cuadros de percepciones fuera de fecha de pago. # de cartas de comité fuera de fecha de pago. # de errores en período	Cuadros de percepciones y cartas de comité entregadas antes de la fecha de pago	Trimestral	COORD. DE REMUNERACIONES			

NO.	AREA	PROCESO	TITULO DE INDICADOR	FORMULA	META DEL PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
8	CONSULTORIA LABORAL Y ORG DEL TRABAJO	RELACIONES LABORALES	Indice de rotación expresado en %	Total de bajas / Promedio de pnal*100	Indice de rotación < 3%	Trimestral	ENC DE CONSULTORIA LABORAL Y ORG DEL TRABAJO
			Indice de Ausentismo expresado en %	Dias de ausentismo/Dias trabajados del período*100	Indice de ausentismo< 2%		
		AUDITORIA A EXPEDIENTES Y CONCESIONARIOS	Cantidad de hallazgos en expedientes de departamentos auditados expresado en cantidad y %	Total de hallazgos/ Total de expedientes auditados	< 20 hallazgos en auditoria a expediente por departamento		
			Tiempo estandar de revisión de todos los expedientes por área	Dependencia chica=30 dias; Dependencia mediana= 60 dias; Dependencia grande= 90 dias	Revisión de todos los expedientes por área maximo dentro de la fecha límite autorizada		
		MEJORA ERGONOMICA A ESTACIONES DE TRABAJO	Estudios realizados	Total de estudios ergonómicos realizados en el período y costos por estudio	Mantener el número actual de estudios por periodo		
			Productividad laboral expresado en porcentaje	Producción/horas trabajadas*100			
	VERIFICACIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE	Tiempo de atención al caso, basado en un estándar de no más de una semana en la atención	Suma del tiempo en que se atendió cada solicitud / cantidad de casos	< de una semana en atender un caso después de la solicitud			
		Productividad laboral expresado en porcentaje	Producción/horas trabajadas*100	Sin meta			
		Tiempo promedio de corrección de hallazgo o no conformidad	Suma del tiempo en que se atendió cada hallazgo / cantidad de hallazgos	Reducción de un 30 % en el tiempo promedio de atención de todas las fallas detectadas en las verificaciones por período			
	CONSULTORIA LABORAL Y ORG DEL TRABAJO/REMUNERACIONES	VALUACION DE PUESTOS SIVA Y SUPA	Cantidad de excepciones al proceso en el trimestre (por autoridades)	Cantidad de casos de incrementos de nivel salarial sin valuación de puesto de por medio	Reducción en un 30 % el número de casos de incrementos a nivel salarial sin valuación de puesto de por medio		
			Tiempo de valuación del caso, basado en un estándar de no más de una 3 semanas en valuar	Cantidad de casos que exceden 3 semanas en realizar valuación	Desde el inicio del levantamiento de la descripción de puesto no deberá exceder más de 3 semanas la valuación		
	CONSULTORIA LABORAL Y ORG DEL TRABAJO	ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTO	Costo del impacto financiero por incrementos de sueldo en el período	Importe del costo patronal adicional a la nómina por incremento de niveles	Que el importe de los incrementos no exceda la capacidad financiera de la Institución		
Cantidad de excepciones al proceso en el trimestre (por autoridades)			Cantidad de casos de puestos nuevos que se asigna nivel salarial sin descripción preliminar de	Reducción de un 20% en casos de puestos nuevos sin elaboración de descripción preliminar			
9	CAPACITACION	PROCESO DE CAPACITACION E INDUCCION	Indices de capacitación: Cobertura	Cobertura = total de personas objetivo/total de personas en la dependencia*100	Que se capacite por lo menos al 80% del personal administrativo en el año	Trimestral	ENC DE CAPACITACION
			Asistencia	Asistencia= Número de personas convocadas/Personas que asistieron efectivamente al curso*	Que el indice de asistencia a capacitación sea > 90% por período		
10	OBLIGACIONES PATRONALES	PAGO DE CUOTAS OBRERO PATRONALES ANTE EL IMSS	Procentaje de aprobación	% de aprobación=Númerode personas aprobadas/ Número de personas que asistieron al curso	Mínimo de un 80% de asistentes a la capacitación con nivel aprobatorio en el curso de parte de instructores	Trimestral	ENC DE OBLIGACIONES PATRONALES DIRECTOR DE LA OFICINA DE PERSONAL/DIRECTORES DE
			Horas hombre de capacitación por personas	HHC= Total de horas de capacitación del período/Número de personas que asistieron al curso*100	Incremento en un 5% el número de horas hombre de capacitación por período		
10	OBLIGACIONES PATRONALES	PAGO DE CUOTAS OBRERO PATRONALES ANTE EL IMSS	Costo de la capacitación	Costo de capacitación= Costo total por curso/Número de personas que asistieron al curso*100	Sin meta	Trimestral	ENC DE OBLIGACIONES PATRONALES
			Nivel de satisfacción del cliente	Cantidad de evaluación con nivel reprobatorio.	Cursos con un nivel de satisfacción superior al 80%		
10	OBLIGACIONES PATRONALES	PAGO DE CUOTAS OBRERO PATRONALES ANTE EL IMSS	Cantidad de errores en el período (de nómina)	Suma de errores detectados durante el período	Reducción en un 30% de los errores detectados durante el período	Trimestral	ENC DE OBLIGACIONES PATRONALES DIRECTOR DE LA OFICINA DE PERSONAL/DIRECTORES DE
			Requerimientos del IMSS e INFONAVIT atendidos	Suma del total de requerimientos en el período	Reducción en un 30 % del número de requerimientos en el período		
			Cantidad de intereses moratorios y multas pagados en el período	Suma de intereses moratorios y multas pagadas en el período	Reducción de un 20 % en el pago de intereses moratorios y multas		
			Cantidad de bajas o altas extemporáneas	Total de casos de altas y bajas extemporáneas y cantidad de intereses moratorios pagados por alta o baja extemporánea	Reducción en un 20 % de los casos de altas y bajas extemporáneas ante el IMSS y reducción de un 50% el importe de intereses moratorios		
			Cantidad de excepciones al proceso en el trimestre (por autoridades)	# de excepciones a procesos del IMSS * período	Reducción de un 20 % la cantidad de excepciones por período		
			Cantidad de casos de retroactivos reportados de manera extemporánea	Suma de total de casos de retroactivos presentados de manera extemporánea	Reducción de un 30% la cantidad de casos de retroactivos reportados de manera extemporánea		
10	OBLIGACIONES PATRONALES	PAGO DE CUOTAS OBRERO PATRONALES ANTE EL IMSS	Cantidad de créditos de INFONAVIT con errores	Suma de casos en el período con errores	Disminución de un 20 % la cantidad de créditos INFONAVIT con errores	Trimestral	ENC DE OBLIGACIONES PATRONALES
			Cálculo de determinación de pago de INFONAVIT de PA's	Cantidad de créditos aprobados	Sin meta		

NO.	ÁREA	PROCESO	TÍTULO DE INDICADOR	FÓRMULA	META DEL PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
11	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	SISTEMAS	Índice de solución a problemáticas con sistemas de información para la operación, por ejemplo vales, encargos	% de tickets solucionados originados por problemáticas en sistemas * periodo	Sin meta	Trimestral	ENC. DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	
			No más de 5 días posteriores a la fecha de pago en el timbrado de nómina	Timbrado de nómina < 5 días posteriores a la fecha de pago	Que el timbrado de nómina esté concluido a más tardar 5 días posteriores a la fecha de pago			
			Cantidad de fallas en sistemas, cuando varios usuarios de la Oficina de Personal trabajan al mismo momento en la misma pantalla	# de fallas en sistemas cuando varios usuarios trabajan a la par * periodo	0 fallas en sistemas en la Oficina de Personal cuando 2 usuarios trabajen a la par			
			Generación de credencial a más tardar el día en que el nuevo empleado firma su contrato	Credencial de empleado < 2 días posterior a que firme su contrato	Que la credencial se entregue al empleado de nuevo ingreso a más tardar un día después de firmar su contrato			
			Que los archivos timbrados estén visibles al día siguiente	timbrados visibles < 2 días de su generación para consulta	Que los timbrados de nómina estén visibles al siguiente día de su generación para consulta			
			Cantidad de fallas en uso de vales de cafetería debido a problemas con hardware, red o electricidad	# de fallas en uso de vales de cafetería originadas por fallas en hardware, red o electricidad * periodo	Reducción de un 50% el número de fallas en el hardware, electricidad o en la red que ocasionen problemas en vales de cafetería			
			Cantidad de envíos masivos a través de correo electrónico fuera de política	# de envíos masivos de correo fuera de política * periodo	0 envíos masivos de la Oficina de Personal fuera de política			
			Envíos masivos realizados con una frecuencia menor a 2 días de su solicitud	Envío de correos masivos < 2 días de su solicitud	No exceder en más de un día el envío de correos masivos una vez solicitados			
			Cumplimiento de los entregables del ERP en los tiempos acordados	# de entregables del ERP fuera de la fecha acordada	< 10% de los entregables del ERP fuera de tiempo			
			EVENTOS	Eventos con nivel aprobatorio mínimo de 80	# de eventos con calificación < 8			100% de los eventos sean evaluados con un mínimo de 8
11		SITIO DE COLABORACIÓN	Cantidad de archivos no vigentes en sitio de colaboración de la Oficina de Personal	# de archivos no vigentes en sitio de colaboración * periodo	< 2 archivos no vigentes en el sitio de colaboración por periodo			
12	ASISTENCIA OP	PRESUPUESTO OP	Cantidad de autorizaciones de pago no presupuestadas para el ejercicio	# de autorizaciones de pago no presupuestadas en el presupuesto de la Oficina de Personal * periodo	Reducción de un 30% del número de autorizaciones de pago no presupuestadas	Trimestral	ASISTENTE OP	
			Cantidad de excepciones a políticas de parte de autoridades en el presupuesto de la Oficina de Personal	# de excepciones a política de parte de autoridades en el presupuesto	Reducir en un 20 % el número de excepciones a reglamento de parte de las autoridades por periodo			
			Cantidad de recursos pagados no presupuestados en el periodo	# de \$ pagados y no presupuestados * periodo	Reducción del 10 % en la cantidad de recursos pagados y no presupuestados.			
			Cantidad de excepciones a reglamento de PSNA de parte de autoridades	# de excepciones a reglamento PSNA de parte de autoridades por periodo	Reducir en un 20 % el número de excepciones a reglamento de parte de las autoridades por periodo			
			VALES DE CAFETERÍA	Cantidad de reportes de mal uso de vales de comida	# de reportes de mal uso de vales de comida * periodo			< 3 reportes de mal uso de vales de comida por periodo
			Cantidad de días sin red informática en las estaciones de proveedores para uso de vales de cafetería	# de días sin red en la PC de las instalaciones para uso de vales de cafetería	< 2 días sin red en estaciones de trabajo de concesionarios			
13	PRESTACIONES Y SERVICIOS	PRESTACIONES Y SERVICIOS	Polizas de seguros pagadas oportunamente	# de pólizas de seguro pagadas de manera extemporánea	<2 de pólizas pagadas de manera extemporánea	Trimestral	ENC. DE PRESTACIONES Y SERVICIOS	
			Atención oportuna de casos especiales y seguimiento de seguros (Gastos médicos accidentes, autos)	# de casos atendidos de manera extemporánea (gastos médicos, accidentes, autos)	<2 casos atendidos de manera extemporánea			
			Cierre de procesos de compra de uniformes	# de procesos de compra de uniformes no cerrados en el periodo	0 procesos de compra no cerrados en el periodo			
			Compras de uniformes fuera de tiempo y/o política	# de compras de uniformes realizadas fuera del tiempo acordado	0 procesos de compra realizados fuera de tiempo acordado			
			Pagos a proveedores fuera de tiempo, conforme a políticas	# de pagos a proveedores fuera de tiempo conforme a políticas por periodo	0 pagos a proveedores fuera de tiempo			
			Renovación de pólizas: lotes que no se ingresaron a la nómina por errores	# de lotes no ingresados a la nómina por errores en el periodo	Reducción de un 50 % de errores al término del periodo			
			Excepciones a políticas y reglamento de parte de las autoridades	# de excepciones a políticas y reglamento de parte de autoridades por periodo	Reducción de un 20% el número de excepciones por periodo			

Anexo XI. Acta de entrega de proyecto.

Acta de entrega de proyecto.

Tlaquepaque, Jal. a ___ de _____, del _____.

A quien corresponda:

Por este medio se realiza la entrega formar de los siguientes entregables al cierre de este estudio, producto del proyecto de rediseño de procesos de la Oficina de Personal en el ITESO.

- SIPOC's en versión *to be*.
- La vista horizontal de procesos.
- El mapa de arquitectura.
- Los procesos diseñados y modelados en versión *to be*.
- Los procedimientos de operación.
- Los manuales o instructivos de trabajo.
- Las políticas de operación.
- El programa de capacitación y sus resultados.
- Propuesta de roles y funciones rediseñados.
- Nueva estructura organizacional sugerida.
- Sugerencias adicionales de mejora.

Con esta entrega se concluye dicho proyecto y se brindará seguimiento a los planes de trabajo que deriven ya en una etapa posterior.

Atentamente

Gerardo Zermeño Zuazo

Consultor

Autoridades ITESO
