

**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

MAESTRÍA EN INFORMÁTICA APLICADA



**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

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

Tesis para obtener el diploma de  
MAESTRO EN INFORMÁTICA APLICADA

Presentan: Gerardo Zermeño Zuazo

Asesor: Mtro. Ricardo Salas Mejía

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Octubre de 2020

### **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 y a mis compañeras (os) de la Oficina de Personal.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia y particularmente a mis papás que me acompañan desde el cielo y a mi esposa e hijos, por haberme apoyado en todo el proceso formativo de la Maestría en Informática Aplicada, que hoy concluyo con la obtención de grado.

ÍNDICE GENERAL.....	4
Introducción .....	10
Antecedentes y contexto.....	14
Respecto al ITESO .....	14
Respecto a la Oficina de Personal .....	14
Planteamiento del problema.....	18
Objetivo .....	23
Justificación .....	24
Alcance.....	28
En cuanto al <i>ERP</i> .....	30
Respecto al proyecto de rediseño de procesos.....	31
<b>Capítulo I. Marco Teórico</b> .....	<b>34</b>
1.1 Descripción del área en la que está inmerso el proyecto .....	34
1.2 Referentes teóricos .....	41
1.3 <i>ERP</i> .....	41
1.4 Proceso .....	44
1.5 Procesos de negocio.....	48
1.6 Reingeniería de procesos .....	49
1.7 Áreas de conocimiento en <i>BPM</i> .....	51
1.8 Modelado de procesos .....	53
1.9 Análisis de procesos.....	54

1.10 Diseño de procesos.....	56
1.11 Rediseño de procesos.....	59
1.12 <i>BPM</i> .....	61
1.13 Ciclo de vida del proceso .....	65
1.14 Administración por procesos.....	67
1.15 Administración de procesos .....	69
1.16. Administración de Proyectos.....	69
1.17. Ciencia de los Servicios.....	70
1.17.1. Servicio.....	73
1.17.2 Sistemas de servicio.....	74
1.17.3 Innovación.....	75
1.17.4. Co creación de valor.....	76
1.18 Implementación.....	79
1.19. Mejora de Procesos.....	84
<b>Capítulo II. Metodología.....</b>	<b>88</b>
2.1 Tiempos aproximados .....	92
2.2 Inversión en el proyecto (Primera fase). .....	98
2.2.1 Inversión en el proyecto (Segunda fase) .....	98
2.3 Plan de trabajo (Primera fase).....	98
2.3.1 Plan de trabajo (Segunda fase) .....	100
<b>Capítulo III. Análisis.....</b>	<b>102</b>
3.1 Planeación estratégica.....	103
3.1.1 Misión y visión .....	104

3.1.1.1 Misión .....	104
3.1.1.2 Visión .....	104
3.1.2 Objetivos estratégicos .....	105
3.1.3 Análisis FODA.....	105
3.1.4 Matriz <i>RACI</i> .....	109
3.1.5 Plan de entrevistas .....	111
3.1.6 Entrevistas .....	112
3.1.6.1 Entrevista inicial .....	112
3.1.6.2 Entrevistas detalladas.....	113
3.1.7 Análisis tecnológico .....	115
3.1.8 Tecnología de producto.....	115
3.1.9 Análisis de mercados .....	116
3.1.10 Análisis de clientes .....	117
3.1.11 Unidades estratégicas de negocio.....	119
3.1.12 Tecnología de proceso.....	120
3.1.13 Tecnología de equipo .....	121
3.1.14 Tecnología de operación .....	122
3.2 Configuración de valor.....	125
3.2.1 Cadena de valor .....	125
3.2.2 Red de valor .....	126
3.2.3 Taller de valor .....	128
3.2.4 Modelo de negocio <i>CANVAS</i> .....	129

3.3 SIPOC's.....	132
3.3.1 Hallazgos en SIPOC's.....	135
3.4 La voz del cliente ( <i>VOC y Critical to Quality</i> ) .....	136
3.5 Vista horizontal.....	145
3.6 Diagrama de distribución de documentos .....	150
3.7 Conclusiones del análisis .....	152
3.8 Estrategias de mejora .....	156
<b>Capítulo IV. Diseño.....</b>	<b>159</b>
4.1 Factores críticos de éxito.....	159
4.2 Medición del grado de madurez empresarial propuesto por Hammer, (2013) .....	161
4.2.1 Medición aplicada en 2017 del grado de madurez empresarial propuesto por Hammer, (2013) .....	162
4.2.2 Medición aplicada en 2019 del grado de madurez empresarial propuesto por Hammer, (2013) .....	164
4.3 Arquitectura de procesos .....	168
4.3.1 Arquitectura de Procesos diseñada para la fase inicial.....	172
4.3.2 Propuesta de Arquitectura de Procesos de la Oficina de Personal (2019) ...	175
4.4 Modelado de procesos fase inicial. ....	177
4.5 Modelado de procesos fase propuesta.....	180
4.6 Documentación de los procedimientos.....	198
4.7. <i>Balance Score Card</i> de KPI's.....	204

4.8 Indicadores de desempeño o <i>KPI's</i> .....	208
4.8.1 Indicadores de desempeño fase inicial.....	209
4.8.2 Indicadores de desempeño fase propuesta.....	212
<b>Capítulo V. Implementación</b> .....	218
5.1 Antecedentes de la implementación.....	218
5.2 Implementación en la fase propuesta.....	219
5.2.1 Validación de flujos de trabajo y <i>KPI's</i> .....	219
5.2.2 Capacitación en los procesos definidos.....	222
5.2.2.1 Capacitación a los usuarios.....	227
5.3 Gestión del cambio .....	234
5.4 Estrategia de comunicación.....	236
5.5 Monitoreo y control .....	240
5.6 Calendario de implementación .....	245
5.7 Atención de contingencias presentadas.....	247
5.8 Liberación de procesos .....	253
5.9 Modificación de estructura organizacional, roles y funciones.....	256
5.10 Estructura organizacional fase inicial.....	258
5.11 Estructura organizacional fase propuesta.....	260
5.12 ¿Cómo se dio la implantación de los procesos?.....	264
5.13 Conclusiones de la fase de implementación .....	270
<b>Capítulo VI. Mejora Continua</b> .....	274
6.1 Programa de mejora continua a procesos.....	277



6.1.1 Operación del proceso de mejora continua.....	278
6.1.2 Implementación de un Comité de Gobernanza de Procesos en el ITESO.....	281
6.1.3 Modelado del proceso de mejora continua.....	283
6.2 Conclusiones sobre implementación de mejora continua en el proyecto de rediseño de procesos de la Oficina de Personal.....	287
<b>Conclusiones</b> .....	289
7.1 Reflexiones finales en cuanto al ITESO.....	292
7.2 Reflexiones finales sobre el proceso de implementación de <i>BPM</i> .....	293
7.3 Aprendizajes obtenidos .....	294
7.4 Cumplimiento del objetivo y planteamiento del problema.....	295
7.4.1 Conexión del planteamiento del problema con las conclusiones obtenidas.....	
.....	296
Referencias .....	301
8.1 Bibliografía.....	301
Anexos .....	306

## **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 *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. En 2018, se dio continuidad al proyecto en una fase propuesta, en el que implementaron los procesos inicialmente identificados y generados en su versión *as is*, dado que así lo requería la Oficina de Personal, por su impacto e importancia en la Institución. El cursar la Maestría en Informática Aplicada, de parte de este Investigador, facilitó el desarrollo del proyecto, incluyendo herramientas e innovación, no aplicadas en la fase inicial del rediseño. 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 inicialmente 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, Capítulo VI Mejora Continua 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, en una fase inicial y posteriormente en una fase propuesta para hacer frente a los nuevos escenarios competitivos en el mercado educativo, sumamente cambiantes.

En el apartado denominado: Planteamiento del problema, se observó que en la operación de la Oficina de Personal se apreciaron en un inicio una serie de situaciones anómalas, lo cual impactaba negativamente en la percepción de los usuarios y adicional a esta situación se detectó que para varios de los servicios ofrecidos no existía 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. Al cursar la Maestría en Informática Aplicada se incluyeron: bibliografía, instrumentos, conceptos y metodología de las disciplinas de Gestión de Servicios Informáticos, *PMI* y Sistemas de Información Gerencial.

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 una fase inicial y posteriormente en fase propuesta. Adicional a estos entregables se proponen los *KPI's*, factores críticos de éxito, la medición del grado de madurez de procesos y empresarial y la aplicación del instrumento *Balance Score Card* de *KPI's*.

En el capítulo: Implementación, se presenta el programa de implantación de los procesos rediseñados y las actividades a realizar. Para ello se describe la verificación y validación de los procesos realizada, la gestión del cambio, el programa de capacitación, el monitoreo y control, la liberación de los procesos y la modificación a la estructura organizacional o reestructuración interna derivada del proyecto.

En el capítulo de Mejora Continua se describe el método y los criterios con los cuales se deberán monitorear los procesos para detectar qué acciones de mejora continua e

innovación se requieren con el fin de estar a la par de la transformación organizacional en materia de procesos y se propone la creación del Comité de Gobernanza de Procesos.

Finalmente, en el apartado: Conclusiones, se hace una recapitulación general de los principales hallazgos obtenidos a lo largo de este trabajo en la fase inicial y en la fase propuesta. Se describen los resultados de la implementación de los procesos y particularmente de la Mejora Continua. 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.

Al 2017 se contaba con un aproximado de 13,000 alumnos inscritos en los niveles de: licenciatura, posgrado, diplomados, bachillerato semiescolarizado; 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 Santillán (2016), 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.*

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 y 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 corría el riesgo de que el *ERP* actual no sea compatible con ninguna actualización que ofrece *ORACLE*.

Previo a la intervención, se observaba 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 en versión *as is* 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, , mejora ergonómica a condiciones de trabajo, eventos para empleados, evaluación de encargos del personal, seguridad e higiene, mejora continua, entre otros, de los cuales se dará cuenta en el apartado de Diseño de este TOG. Como evidencia del proyecto se presentarán cinco procesos rediseñados en fase inicial, debido al alcance del mismo, no obstante, el proyecto de implementación incluye a todos los procesos rediseñados.

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 fueron indispensables para que las aplicaciones en sistemas estuvieran acordes a los criterios que regulan los servicios al personal y sirvieran 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, por ejemplo en el caso de los procesos de IMSS e INFONAVIT, a pesar de que se rediseñaron los procesos, con los cuales se pensaba inicialmente en la automatización se dieron cuenta que era necesario seguir utilizando sistemas periféricos para su operación como IDSE y TISSAR, dado que el *ERP* de ORACLE, no procesa los movimientos generados en el sistema SUA y es necesario utilizar como puente estos sistemas periféricos para el procesamiento y generación de reportería.



Otro ejemplo es el caso del proceso de control vacacional, en un inicio se pensó que en el *sell service* de ORACLE el personal pudiera generar sus propias solicitudes de vacaciones y aunque técnicamente es posible, se consideró que no era necesario por dos razones:

1. Dada la cultura organizacional, se preveía que el personal iba a generar sus solicitudes de vacaciones sin tener un diálogo con el jefe inmediato como se establece en el Reglamento Interior del Trabajo del ITESO y de acuerdo a la pertinencia y al llegar de manera unilateral la solicitud a la Oficina de Personal, el empleado pudiera considerar ya como autorizadas sin estar de acuerdo el Jefe Inmediato, generándose un problema laboral.
2. El *ERP* no tiene dentro de su funcionalidad la interacción de dos personas para la autorización de vacaciones y para poder generarlo era necesario generar un desarrollo y el ITESO adquirió la versión estándar, esto tendría un costo adicional que las autoridades no autorizaron.

Con la actualización del *ERP* en el 2017, se modificaron algunos de los procesos existentes, quedando pendiente en la totalidad de los procesos, la aplicación de mejora continua para propiciar que la operación sea más eficiente y eficaz.

En esta segunda fase que se abre, los procesos se actualizarán aplicando ya la mejora continua, a la que denominaremos “fase propuesta”.

## **Planteamiento del problema.**

En el ITESO, donde se realiza el presente estudio y después de haber intervenido en materia de procesos, se aprecian mejoras en el servicio después de haber realizado la implementación de varios procesos, lo cual ha reducido algunas de las situaciones anómalas que se presentaban como, por ejemplo: la falta de actualización de procesos y los errores de operación generados por la falta de estandarización. Esto impactaba 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 apreciaba, previo a la intervención que ante la puesta en marcha de nuevos servicios ofertados al personal y a la comunidad universitaria, no se contaba con procesos documentados, por ejemplo: sobre el sistema de evaluación del desempeño interno denominado “Encargos”, los procesos de expediente único, el proceso de valuación de puestos académicos (SUPA), el proceso de contratación, generación de requisiciones de personal, entre otros casos intervenidos. La falta de estos procesos estandarizados contribuía a que los usuarios y las autoridades del ITESO generaran retrasos en la operación, se presentaran omisiones, existieran dudas en el llenado de los campos de la aplicación en el *ERP* de RH sobre la generación de requisiciones de personal, lo cual propiciaba que se cometieran errores de operación, particularmente en el caso del proceso de “Encargos” se generaban comúnmente errores de parte de los evaluados y de los evaluadores y se generaban algunos conflictos respecto a las calificaciones asignadas. Algunos ejemplos de esta problemática fueron que: en el 2016 quedaron sin cerrarse el 2% de los procesos de evaluación de encargos, otro ejemplo de esta problemática se presentaba cuando no se actualizaba el nivel académico en el sistema *ORACLE* de los profesores de tiempo fijo, hasta que se modificaba 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 existieron en el período 2016 muchos casos en que no se cerró el proceso de evaluación de encargos, un total de 18 personas, entre académicos y personal Administrativo, de estos 18, el 50% correspondieron al Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano (algunos casos fueron por conflictos y otros casos por olvido de los evaluadores, sobre todo a niveles altos, por ejemplo: en casos asignados a Rectoría).

Esta situación repercutió negativamente en la percepción de los usuarios y de las autoridades del ITESO hacia la Oficina de Personal y contribuyó al deterioro de la imagen de dicha instancia ante la comunidad universitaria, se pudieron identificar por ejemplo tres casos (dos individuales y uno masivo) de quejas que al menos quedaron documentadas en correo respecto al *ERP*, en las que señalaba errores en resultados de valuación SUPA, así como en pagos no realizados en nómina, cuando previamente la Asistente Administrativa había informado, otro caso fue un error masivo en el cálculo del SDI (salario diario integrado ante el IMSS) de profesores de asignatura al calcularse la parte variable del salario, algunos profesores se quejaron por escrito y en persona de que se les estaba cobrando de más o de menos las cuotas obrero patronales. Es importante decir que la plantilla de profesores de asignatura suma 1,200. Con todos estos problemas se generó una percepción negativa y de desorganización para la Oficina de Personal, debido a que en muchos casos se presentaban excepciones al proceso lo que había generado costos adicionales, no previstos.

En este, como en otros servicios de la Oficina de Personal interactúan muchas personas no sólo de dicha oficina, 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, 4 paramédicos y 2 pasantes, de parte de la Oficina de Personal al Director de la Oficina, la Coordinadora de Desarrollo Organizacional y Gestión del Conocimiento, la Encargada de Obligaciones Patronales y el Coordinador de Cultura Laboral y Procesos, entre otros integrantes que se describirán posteriormente. Esta participación de varias entidades, todas tomando decisiones y asesorando al respecto, al no estar coordinadas, con procesos claros, con controles administrativos expeditos, generaban

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 venían 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 fue necesario realizar ajustes a la misma buscando incluir otros modelos de intervención afortunadamente a la fecha se ha implementado un sub proceso de mejora ergonómica, denominado de Mejora Ergonómica para Puestos No Sedentes *REBA*, así como la realización de intervenciones de áreas completas, lo que implicaba atender a más de cinco usuarios a la vez, esto repercutía 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. Respecto a estos procesos de intervención ergonómica, si se tuvieron avances al ya estarse realizando intervenciones a áreas completas, por ejemplo, en el DPES y en el CEFSI, lo cual implicó realizar mediciones anticipadas, para que el mobiliario se entregara con los ajustes ergonómicos requeridos, esto evitó demoras en la entrega y en el cambio de las personas a las nuevas áreas remodeladas.

Es necesario comentar que dentro de la Oficina de Personal con el rediseño de los procesos fue necesaria una reestructuración organizacional. Se reorganizó la Oficina por Coordinaciones y se integró a la misma la Coordinación de Servicios Médicos, que dependía de la Dirección de Integración Comunitaria. Esta reorganización ha permitido operar de manera transversal los procesos y que en particular los relacionados con la atención de accidentes y enfermedades laborales, se desahoguen de manera más coordinada y ágil.

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

En materia de relaciones laborales se apreciaba la necesidad de actualización de reglamentación institucional como, por ejemplo: el Reglamento Interior del Trabajo, el Reglamento del Personal Académico, las diferentes modalidades de contratos laborales (Individual de trabajo, por tiempo indefinido, por tiempo determinado, de profesores de asignatura, por honorarios). A la fecha se han actualizado todos los formatos de contratos laborales. Recientemente se habían 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 contribuyeron a que se generaran demandas laborales de parte de los empleados al exigir el pago por jornadas de trabajo no acordadas con la Institución. Se realizó también en materia de contratos incluir *addendums* a los contratos, cuando existiera cambio de jornadas o modificación a las actividades a realizar.

En cuanto al Reglamento Interior del Trabajo, se concluyó su revisión y fue aprobado por el Comité Administrativo, habiéndose considerado aspectos de inclusión y no discriminación laboral.

El Reglamento del Personal Académico está en proceso de actualización.

En la operación diaria de la Oficina de Personal, era frecuente encontrar situaciones laborales no previstas en la reglamentación laboral, por ejemplo: en la nueva versión de la Ley Federal del Trabajo se modificaron algunas prestaciones como: los 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 estaba prevista en el Reglamento, ya en la nueva versión se tiene contemplado este aspecto.

Respecto al sistema de valuación de puestos para personal administrativo del ITESO, existían numerosas observaciones, tanto de las autoridades universitarias, como de los empleados, quienes señalaban que dicho sistema ya resultaba obsoleto para los nuevos

escenarios laborales que se presentaban, lo que generaba una percepción de que los factores de valuación ya no estaban 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 generó desconfianza de parte de los empleados y de algunas autoridades quienes señalaban que los resultados de la valuación de puesto y los niveles salariales resultantes no correspondían a la complejidad de los puestos existentes.

El proceso de valuación de puestos SIVA, actualmente ha sido rediseñado e implementado. Lo que implicó que se rediseñara el sistema de valuación, el manual de valuación, el formato de descripción de puesto, así como su instructivo y las políticas de remuneraciones.

Adicional a lo anterior se consideraba 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 presentaban 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 cumplían 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.

Este proceso actualmente ha sido rediseñado e implementado con el apoyo de la Dirección General Académica y de la Coordinación de Investigación y Posgrados.

Estas problemáticas habían 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.

Dentro la planeación estratégica del ITESO para el 2017, se había proyectado la implantación del nuevo *ERP*, misma que se concluyó en enero del 2018.

Este trabajo de investigación, dará cuenta de la implementación de cuatro procesos como una muestra de la Oficina de Personal, dentro de los muchos que se han venido implementando.

**Objetivo.**

Mejorar los indicadores de desempeño del área con una calificación de 33 en 2017 a una mínima aprobatoria en 2019, medida a través del grado de madurez empresarial, así como la percepción de los usuarios, incrementando los niveles de satisfacción, mejorando los procesos de la oficina de personal en un ciclo de mejora en la implementación, monitoreo y evaluación de procesos de la Oficina de Personal rediseñados, a partir del 2019.

## **Justificación.**

Este proyecto busca la implementación y evaluación de los procesos rediseñados de la Oficina de Personal en el ITESO en un ciclo de mejora continua, porque los procesos siguen mejorándose y adecuándose a las necesidades y a los planes estratégicos de la institución. En la primera fase de este proyecto se había identificado que los procesos resultaban obsoletos, es decir 26 de 95 en total (27%). Que no estaban documentados en total 21 de 95 (22%) o existían demasiadas excepciones, lo que generaba cuellos de botella, demoras y algunas quejas en el servicio ofrecido. El porcentaje de procesos obsoletos y no documentados sumaba 49.5% del total de procesos.

Con esta nueva fase se evaluará la implantación y el nuevo estado de los procesos y se verificará si se han disminuido las excepciones, si se monitorean mediante métricas e indicadores, si se han mejorado los servicios y si operan de manera eficiente y eficaz, respecto al estado anterior.

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 y en la *Ingeniería en Servicios* particularmente estudiantes, egresados y docentes de la Maestría en Informática Aplicada y de Ingeniería en Empresas de Servicios, se plantea la siguiente pregunta: ¿Es importante este trabajo para el campo del *BPM*, los estudiosos de la Ciencia de los Servicios, para la Informática Aplicada y para quienes se interesan en ellos?

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 los aprendizajes como alumno de la Maestría en Informática Aplicada, desde la Ciencia de los Servicios, desde la práctica profesional en consultoría en procesos 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 *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 y mediante la perspectiva de la Maestría en Informática Aplicada, que utiliza varios instrumentos o técnicas de intervención los cuáles serán descritos en posteriores apartados.

Dos aspectos que han impactado de igual manera a estas organizaciones es la cada vez mayor orientación hacia procesos de certificaciones de calidad, esto conlleva a que se implementen programas de mejora continua. De igual forma, la incorporación de TI a los procesos estratégicos y de operación en las organizaciones han tenido un impacto notable en los resultados obtenidos, en la co-creación de valor de parte de los actores que intervienen en la oferta de servicios.

Estamos ante la presencia de clientes o usuarios cada vez más exigentes, quienes tienen más opciones con otros proveedores, por lo que aquellas organizaciones que de manera más eficaz y eficiente atiendan sus necesidades, serán las organizaciones que sobrevivan y sigan la ruta del crecimiento.

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? co-creación de valor, innovación en los servicios, 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 los relacionados a los servicios ofrecidos: nómina, administración de relaciones laborales, ergonomía, etc.

Algunos de los beneficios que se esperan con el rediseño de procesos, su implementación, evaluación y mejora continua en la Oficina de Personal son:

- Establecer un ciclo de mejora continua en procesos y Mejora en la calidad.
- Implementar una visión de innovación en los servicios.
- Incluir al cliente (interno o externo) en el proceso.
- 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 y a los servicios ofrecidos. 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 dichos servicios que hace el usuario a la Oficina de Personal, actividad a realizar en la implementación de procesos, en que se base esta nueva fase del proyecto.

Pareciera que lamentablemente en el ITESO no está establecida todavía una cultura de la evaluación de los servicios. Anteriormente, se percibía que muchos de los procesos que se operan en la Oficina de Personal, no estaban estandarizados y existían omisiones, excepciones, o desapego 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 incumplían procedimientos de control. Este desapego a procesos y falta de estandarización había generado que algunos trámites y autorizaciones se otorgaran 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 buscó evitar estas omisiones, al existir claramente los criterios de operación, plenamente avalados. Se considera que algo que estaba contribuyendo a estas omisiones fue que muchos procedimientos existentes, no eran conocidos plenamente por las autoridades, Para esta nueva fase será necesaria su comunicación y colocarlos en un repositorio.

Se buscará también que dentro del proceso de mejora continua exista la visión de innovación en los servicios, para que respondan a las necesidades de los clientes.

Ahora en la etapa de Implementación de Procesos se busca medir y evaluar los resultados obtenidos con el rediseño y establecer las bases para la mejora continua y la autogestión de procesos, reduciendo tiempos de respuesta. Inicialmente en el 2016, durante las entrevistas detalladas de procesos con los integrantes de la Oficina, se comentó de manera general y no a detalle que han existido quienes se quejaron, porque algunos trámites resultaban muy tardados, por lo que será necesario volver a preguntar al usuario si esta percepción se mantiene y en qué proporción. Estos comentarios, en su momento mermaron 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, para algunos procesos e identificar con claridad el tiempo promedio aprobado para la atención a un servicio. 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, así como de las autoridades de la Institución, de igual forma, en un ambiente que favorezca la co-creación de valor entre los diferentes actores participantes.

## **Alcance.**

En esta nueva fase de implementación de procesos se presentarán evidencias de los resultados obtenidos con dicha implementación, así como de los cambios realizados en la Oficina de Personal, en la que se ha venido transitando hacia una gestión por procesos, habiéndose realizado cambios en la estructura organizacional.

Este estudio presentará modelados de procesos de la fase propuesta: (Los correspondientes a la fase inicial se presentaron en su momento en el TOG al cursar la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio). Respecto a esta segunda fase se buscará presentar ahora como evidencia, cuatro nuevos procesos con los títulos sugeridos de: Proceso del Comité de Plazas, Proceso del Programa de Superación del Nivel Académico, Proceso de Administración de Compensaciones Especiales y Proceso de Expediente Único de Personal, mismos que estarían siendo revisados y evaluados.

Estos nuevos procesos son adicionales a los ya existentes y de los servicios ofrecidos. No se presentan en su totalidad como evidencia en este estudio por dos razones: dadas las dimensiones y alcance de este trabajo y debido a su alto nivel de confidencialidad.

Dentro del proyecto amplio, los procesos nuevos que se revisarán, diseñarán, implantarán y evaluarán formarán parte de los macro procesos de: Dirección, Contratación, Capacitación y Reclutamiento y Selección; Gestión de Prestaciones y Servicios; Gestión Administrativa de Personal; Planificación y Control y Terminación de la Relación, así como del macro proceso de Soporte y se integran a los procesos de las nuevas coordinaciones: Cultura Laboral y Procesos, Desarrollo Organizacional y Gestión del Conocimiento, Nómina, Remuneraciones y Compensaciones, así como de la Dirección de la Oficina de Personal, todas ellas pertenecientes a la Oficina de Personal. Específicamente en cuanto al macro proceso de: Dirección, se diseñará e implementará el proceso de **Gestión de Nuevos Servicios**, en cuanto a Contratación, Capacitación y Reclutamiento y Selección se diseñará e implantará como nuevos los procesos de **Promociones, Contratación por Honorarios, COREFIN y Requisiciones de Personal**. Respecto al macro proceso de: Gestión de Prestaciones y

Servicios se diseñarán e implantarán los de: **Programa de Superación del Nivel Académico (PSNA)** y el de **Atención de Consumidores Problemáticos de Sustancias Psicoactivas**.

Para el macro proceso de Gestión Administrativa de Personal se diseñará e implantará el proceso de: **Actualización de Tabuladores de Consultorías, Valuación de Documentos SUPA y Administración de Compensaciones Especiales**.

En cuanto al macro proceso de Planificación y Control se diseñará e implantará un nuevo proceso denominado: **Proceso de Certificaciones Laborales**.

Adicional a los anteriores macro procesos, se afectará también el de Terminación de la Relación, al diseñarse e implantarse dos nuevos procesos: el **Proceso de Demandas** y el de **Ratificaciones de Convenio**.

Y finalmente en el caso del macro proceso de Soporte se diseñará e implantará el **Proceso del Comité de Plazas**.

De acuerdo a lo previsto así es como quedarán nombrados los nuevos procesos a diseñar e implantar. Se buscará no solo la revisión y el diseño, también implementar los procesos mencionados en todas las coordinaciones mencionadas previamente. Posterior a la implantación se buscará aplicar mejora continua, con base en la evaluación de los servicios de la Oficina de Personal realizada en el 2017 y en la medición al Grado de Madurez Empresarial efectuado en 2019.

La estancia en la Maestría Informática Aplicada y los tiempos aprobados para la titulación, reducen el margen para desarrollar un proyecto tan amplio como es el de implementar todos los procesos de la Oficina de Personal que se van generando día a día con base en las necesidades, el esfuerzo se enfocará en presentar el rediseño y los resultados de su implementación en versión propuesta, de manera detallada.

Es importante aclarar que este trabajo no incluye el proceso de implementación de los sistemas de TI, en su fase II, a cargo de la Oficina de Sistemas de Información.

En este estudio si se dará cuenta de las fases de:

- Validación y verificación de procesos.
- Capacitación en los nuevos procesos.
- Implantación de la estructura organizacional (a partir del rediseño e implementación de procesos, realizado).

Y la:

- Liberación y puesta en marcha de los procesos.
- Puesta en marcha de un proceso de mejora continua.

Es importante comentar que la fase II de implementación de los sistemas de TI, sería atendida por un equipo conformado por integrantes de la Oficina de Personal, la Oficina de Sistemas de Información y consultores externos.

Las fases de validación y verificación de procesos, capacitación en los nuevos procesos y la Implantación de la estructura organizacional será realizada por este investigador.

#### **En cuanto al *ERP*.**

Con la implantación del *ERP* realizada durante 2017, se liberaron los módulos de operación de la nómina de profesores de asignatura, nómina de personal de tiempo fijo, requisiciones de personal, obligaciones patronales.

No obstante, quedaron algunos procesos de operación, con importantes áreas de mejora, como, por ejemplo: en materia de obligaciones patronales, en reportería de nómina y de recursos humanos, entre otros aspectos.

Remontándonos a la historia, cuando se implantó por primera vez, 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, sus procedimientos o manuales de operación. Con la actualización realizada del *ERP* se pudieron 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.

La percepción que se tiene en el área es que, con la actualización del *ERP*, ahora los colaboradores en la Oficina de Personal, son más dueños de proceso que simples operarios de procesos. Para intencionar este nuevo paradigma se han tenido que realizar ajustes a nivel organizacional.

### **Respecto al proyecto de rediseño de procesos.**

En un inicio del proyecto se esperaba lo siguiente: Que con la implementación del sistema total se integrara 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 generara fuera fina para la toma de decisiones, en cuanto a manejo de plantilla, administración de plazas, manejo de costo nómina y evaluación del desempeño, así como en el manejo de productividad, que realmente se estuviera pagando lo que se está produciendo, falta todavía definir indicadores para saber lo que se produce y lo que se está pagando.

Un tema que ha quedado pendiente precisamente a la fecha después de la primera fase del proyecto es la medición de los resultados obtenidos mediante indicadores y métricas de desempeño. Con esta nueva etapa se estarán poniendo en marcha los *KPI's* y métricas de los procesos y se realizarán mediciones y monitoreo sobre su desempeño.

Santillán (2016), Director de la Oficina de Personal señaló en su momento 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, cómo estamos abonando para obtener el objetivo y la misión del ITESO, porque se está trabajando en la planeación quinquenal del ITESO.

Retomando lo dicho por el Director de la Oficina de Personal, a la fecha no ha sido fácil involucrar y entusiasmar a la gente de la Oficina de Personal para que sea proactiva, ya sea en el diseño, rediseño, implementación y monitoreo de los procesos, dado que sigue en algunos momentos prevaleciendo un modelo de atender lo rutinario, el día a día, la operación y dejando de lado, al parecer, lo estratégico y de mayor impacto.

En este sentido se tendrá que realizar un importante esfuerzo para que el personal de la Oficina sea autogestivo en sus procesos y se genere un ciclo de mejora continua.

Pareciera que el tipo de gestión prevaleciente en el ITESO, con un modelo jerárquico funcional sigue permeando la operación de la Oficina de Personal. Ha resultado difícil cambiar a un modelo de gestión por procesos, en una organización en donde la mayoría de las áreas mantienen una administración por silos.

En cuanto a la organización se identificó que: existe una rotación de personal demasiado baja, quizá sería sano que hubiera mayor rotación, se apreciaban problemas fuertes de selección de personal, por lo que faltaba mejorar el proceso, se contrataba a personal en algunos casos con antecedentes negativos, no se aplican todavía pruebas antidoping, psicometría, pruebas de control de confianza, en algunos casos exámenes médicos, etc., existe una deficiente interpretación de las OFIS (Orientaciones Fundamentales del ITESO), debido a que se mal entiende la libertad ignaciana, se han incrementado los problemas de consumo de sustancias no permitidas. Respecto a los aspectos de mejora en los procesos y descritos previamente, se han realizado varias acciones a la fecha.

Por ejemplo, el Proceso de Selección de Personal se ha hecho más ágil y los tiempos de respuesta para contar con candidatos finalistas se han reducido de manera importante, según datos proporcionados por la Coordinadora de Desarrollo Organizacional y Gestión del Conocimiento, en quien recae este proceso. Quedaría pendiente recabar evidencias.

Se ha realizado un esfuerzo importante durante 2017 en la aplicación de exámenes médicos al personal para actualizar su certificado médico, lo que ha permitido detectar padecimientos no identificados y planes de acción para mejorar la salud de los empleados.



Se han reducido significativamente los casos de contrataciones de empleados con antecedentes negativos y se registra el historial laboral de todos los exempleados que han presentado conflictos laborales, en el *ERP*, situación que no se realizaba anteriormente.

Se ha disminuido significativamente también la prima de riesgo ante el IMSS en los últimos años debido a la implementación de procesos de ergonomía. Se describirá en el estudio los cambios a la estructura organizacional en la Oficina de Personal, como resultado de la intervención de procesos, con la creación de tres coordinaciones. Es importante comentar que previamente dependían del Director de la Oficina 13 personas lo que generaba muchos problemas de gestión y supervisión. (En la actualidad, solo le reportan cinco personas).

Otro aspecto importante a considerar fue la integración de la Coordinación de Servicios Médicos del ITESO a la Oficina de Personal, percibiéndose una mejora en la gestión de servicios y la administración de recursos.

Con este nuevo modelo de gestión en la Oficina, se trabaja de manera más coordinada y transversal y se percibe una reducción en los tiempos de respuesta al usuario. Para la segunda fase, los objetivos del proyecto de implementación de mejora de procesos son:

1. Analizar los procesos de la Oficina de Personal en versión *as is* y llevarlos una fase propuesta.
2. Implementar los procesos la Oficina de Personal en fase propuesta.
3. Implementar mejora continua en los procesos.

## **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 y a otras disciplinas que han aportado instrumentos, metodología y conceptos a la Gestión de Procesos de Negocio, como son los referentes teóricos como la Gestión de Servicios Informáticos, Sistemas de Información Gerencial y la Administración de Proyectos o *PMI*, disciplinas que se incluyen en la Maestría en Informática Aplicada.

### **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 hasta 2017 habían desaparecido y le reportaban directamente al Director de la Oficina de Personal, sin existir el Rol de Coordinador. Se mantuvo hasta ese año el puesto de Coordinadora de Remuneraciones, no obstante, que no tenía 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 conformó hasta el 2017 de 16 personas, quienes desempeñan los siguientes puestos, según la tabla uno.

#### **Plantilla de la Oficina de personal**

<b>PUESTO</b>
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

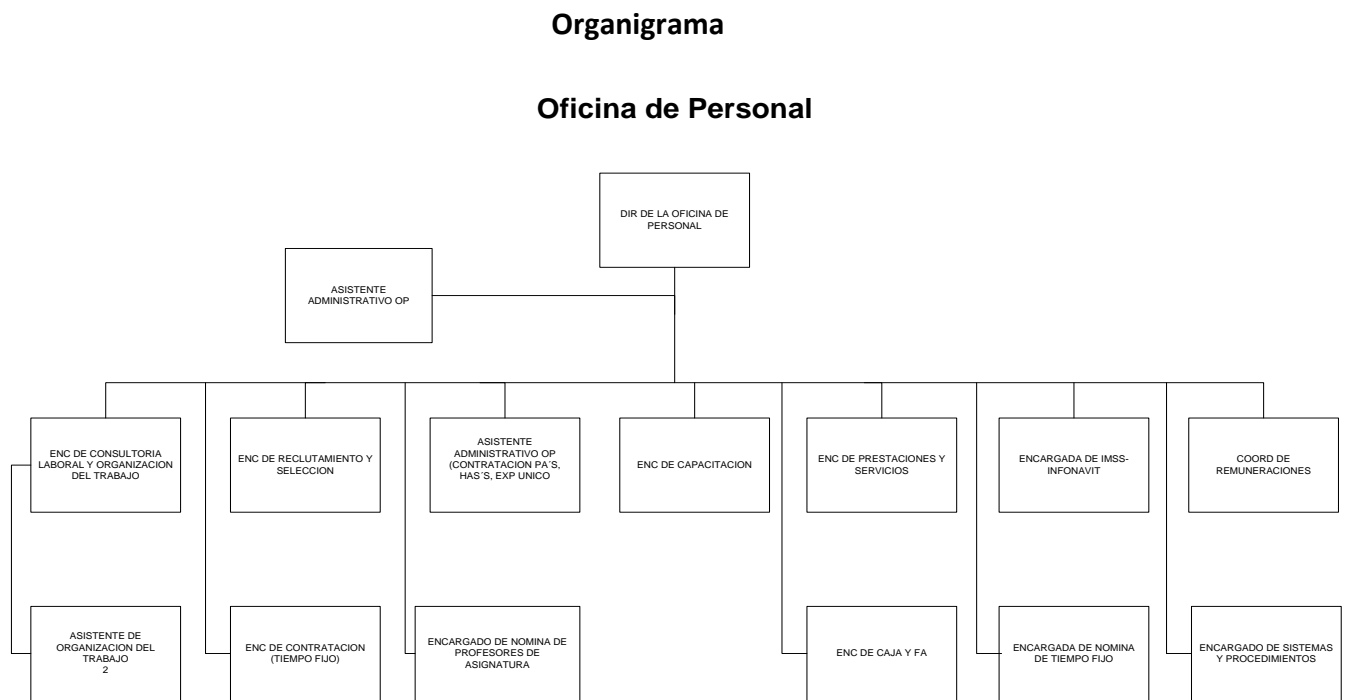
**Tabla 1. Tabla de Plantilla de personal de la Oficina de Personal.** Fuente: Elaboración propia. (2017)

Dicha oficina estuvo organizada hasta 2017 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 de la Oficina de Personal en el 2017, en la figura uno.



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

Las funciones principales que desempeñaba 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 procesos de nómina, realización del cierre anual de ISR.
- Reclutamiento y selección: atención de aspirantes 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: Fungir como líder funcional del ERP de RH.
- Capacitación: atender el proceso de capacitación del personal del ITESO.
- Caja y fondo de ahorro: atención al personal en cuestiones de endeudamiento. Asesoría sobre solicitudes de préstamo y formulación de simulación de escenarios.
- 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, incluye cálculo de SDI-liquidación 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 encontraban actualizados hasta el 2016, no obstante, las actualizaciones correspondían solo a fechas y cambio de responsables en la operación, más

no en el contenido de los mismos. A continuación, se enlista el inventario actualizado de los procesos hacia el inicio de la fase inicial del proyecto. 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

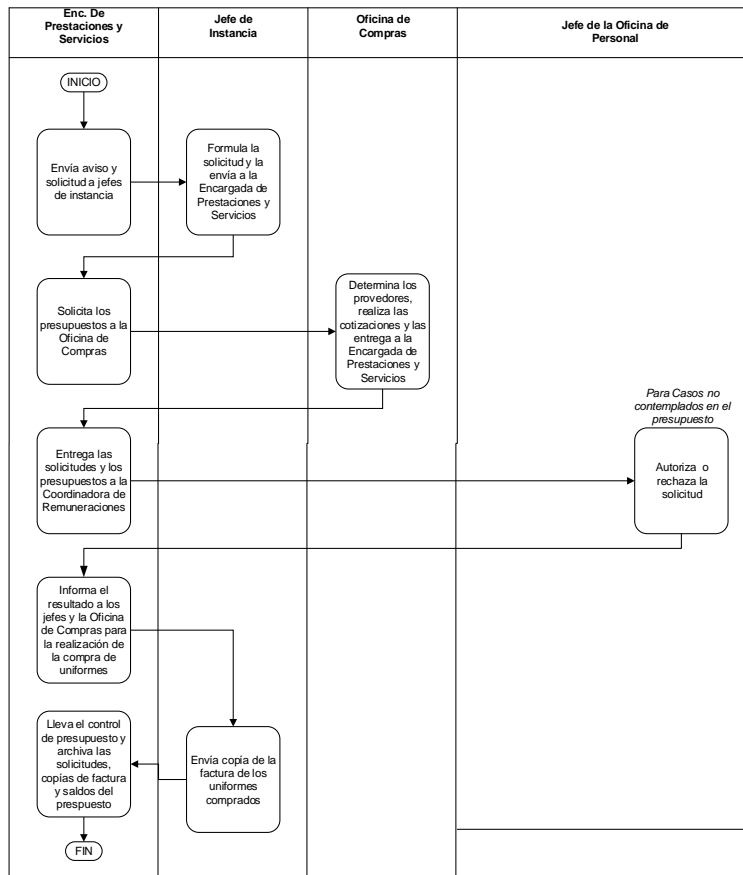
NOMBRE DEL DOCUMENTO
Procedimiento para elaborar Procedimientos
Instructivo de generación del archivo para traspasos bancarios de los retiros de caja de ahorro
Procedimiento de Bajas en el Sistema de Nómina
Procedimiento de Altas de Personal de Tiempo Fijo en el Sistema de Nómina
Procedimiento de Procesamiento 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 prestamo 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 generado previo a la intervención en procesos, 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, diseñado en el *software* Microsoft Visio. Con dichos procedimientos es que se realizaba la operación de la Oficina de Personal hasta 2017. Los usuarios de la Oficina son:

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

Se consideró necesario actualizar ahora los procesos de la Oficina de Personal, debido a que se encontraban en su mayoría en versiones no vigentes y algunos de ellos ya no respondían



a las necesidades actuales de la Universidad dado que la operación había cambiado, así como los responsables de la operación, se habían creado también nuevos procesos y ante la actualización del *ERP* existía la posibilidad de que muchos necesitaban ser rediseñados. También se apreció que: en algunos casos, tanto los operadores de los mismos, así como las autoridades no se apegaban a éstos, lo que generó desviaciones, omisiones o casos de excepción, ante la falta de estandarización. La plantilla de personal de tiempo fijo del ITESO sumaba un total de 1,054.00 empleados. El total de alumnos sumaba 10,312.00 a febrero del 2017, mismos que se encontraban 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, metodologías, técnicas e instrumentos en el campo de *BPM* desde varias propuestas teóricas. A continuación, se describen dichos constructos.

## **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, por lo cual se denominan sistemas *back office*. Los *ERP's* tienen su aparición en 1990 como la solución a los problemas organizacionales. Pronto se dieron cuenta que no mejoraron la eficiencia y eficacia en los procesos, sólo 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 *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 los 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 mejor integración por procesos interfuncionales. (p. 301).

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



**Figura 3. Ejemplo *ERP*.** Fuente: Página SAP. (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 actualizaba, se corría el riesgo que fuera inoperante en el corto plazo, porque nuevas versiones de *ORACLE RH* no resultaban ya compatibles con la versión actual (versión R 11) que se encontraba desactualizada y el impacto financiero de no actualizarlo sería mayor al perderse la operación, la productividad y eficiencia.

El ITESO se inclinó por continuar con la marca *ORACLE* y los módulos adquiridos incluyeron:

- 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 describió que el proveedor ofrecía los servicios de consultoría para la actualización 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 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 aquellos en versión *end to end* no resultaban comunes.

No obstante, esta perspectiva empieza a cambiar poco a poco para finales del 2018. En esta segunda fase de rediseño en versión propuesta en la Oficina de Personal se dará cuenta de ello.

De acuerdo a *PMI* (2017), los procesos de la organización para realizar el trabajo de proyecto incluyen, entre otros:

- Guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización con el fin de que satisfagan las necesidades específicas del proyecto;
- Estándares específicos de la organización, como políticas (p.ej., políticas de recursos humanos, políticas de seguridad y salud, políticas de confidencialidad y seguridad, políticas de calidad, políticas de adquisición y políticas ambientales). (p. 40).

Dentro de los procesos organizacionales, según *PMI*, se incluyen políticas de diversa índole, procedimientos, estándares, etc. Para satisfacer diversas necesidades. Respecto a estos procesos organizacionales se ubican los procesos *end to end*, los cuales incluyen en su inicio y final al cliente. Más adelante se detallará con mayor precisión el concepto en este estudio.

En el ITESO, con el fin de diagnosticar: el grado de dominio de la terminología, la existencia de administración por procesos y la apropiación de la cultura de procesos, se aplicó el instrumento para determinar el grado de madurez empresarial y de procesos propuesto por Hammer (2013) en la Oficina de Personal, durante febrero del 2016 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 estaba teniendo formación formal en procesos.

En el apartado de Análisis, se presentarán nuevamente de manera más detallada los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento para medir el grado de madurez de procesos y de madurez empresarial propuesto por Hammer (2013), con el fin de comparar los resultados del 2017 cuando se rediseñaron los procesos en versión *as is* o fase inicial contra los resultados recabados en 2019 cuando se rediseñaron ya en una fase propuesta.

A continuación, se presentan algunas definiciones adicionales de procesos, 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 vinculaban 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).

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

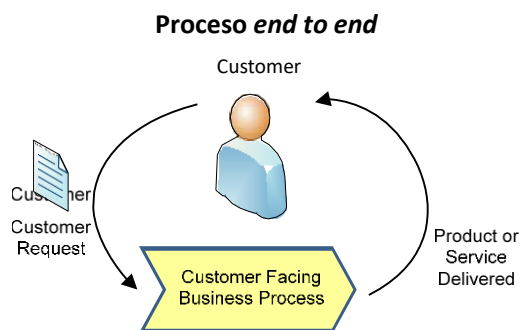
Desde el punto de vista de BPM Jeston y Nelis (2008), citando a Burlton (2001), señalan que un proceso verdadero comprende:

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



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

Como ya se comentó previamente, los procesos en la Oficina de Personal consideraban mínimamente al cliente, poco se le preguntaba sobre su grado de satisfacción y desde hace varios años no se aplicaban encuestas para conocer su percepción respecto a los servicios que recibe. Esta dinámica había estado generando que procesos como el de gestión de seguros hayan propiciado conflicto muy recurrentemente con los clientes, quienes se

quejaban de cobros excesivos y errores en el llenado de formatos, lo que repercutía 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 se clasifican en la siguiente categoría:

- Primarios.
- De soporte.
- Estratégicos.

Describiendo estas categorías se puede 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 *ABPMP* (2013) por estar relacionados con la experiencia de consumo de un producto o un servicio. Algunos ejemplos de procesos primarios son: 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.
- Procesos de gobernanza.
- Proceso de gestión de nuevos servicios. (Incluido en la fase propuesta).

### **1.5 Procesos de negocio.**

*ABPMP* (2013) define al proceso de negocio como aquél 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).

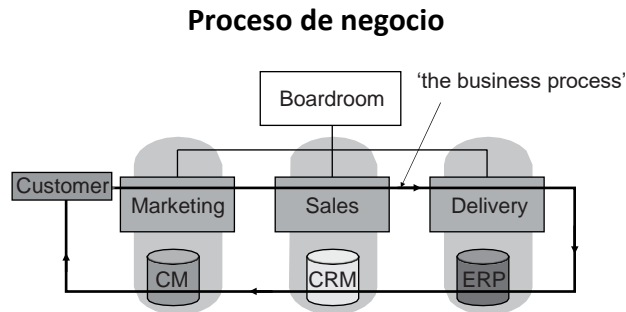
Hitpass (2014), por su parte define a los procesos de negocio como:

Un conjunto de actividades que impulsadas por eventos y ejecutándolas 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 desde hace tiempo 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 aportaciones se encuentra Hammer y Champy (2005).

Ellos 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 Manganeli (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 Manganeli (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, de acuerdo a 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.

Respecto a los hallazgos obtenidos en el ITESO, después de haber implementado un programa de reingeniería organizacional, Zermeño (2016), señala que respecto al análisis de la plantilla en una de las áreas intervenidas:

Se observó que la plantilla existente de Secretarías Ejecutivas y Asistentes Administrativas en el Instituto, resultaba mayor al promedio de las universidades consultadas. (p. 297).

En cuanto a los niveles de productividad y desempeño, en una de las áreas intervenidas con reingeniería, tomada como muestra y para las cuales se asignó como un nivel mínimo aprobatorio de productividad de 80 %, Zermeño, (2016), observó que:

Según los datos analizados, la productividad promedio de las órdenes de servicio ingresadas en la aplicación *magic* durante el periodo marzo/septiembre 2013 en esta área fue del 31 %. (p. 298).

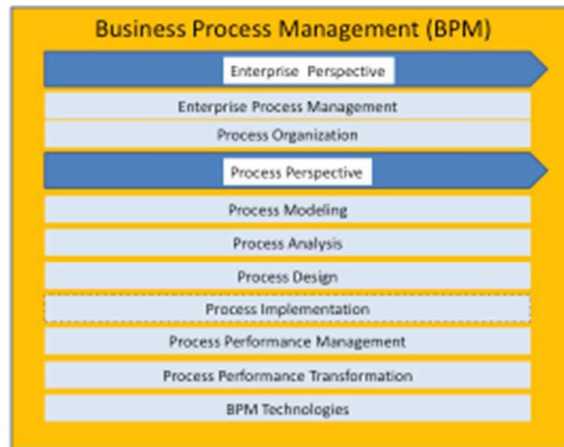
Como se ha comentado previamente, ha sido común encontrar procesos obsoletos en general en las áreas intervenidas desde hace algunos años y Zermeño (2016), al realizar el análisis de los datos en la intervención con reingeniería se percató de lo siguiente:

Con base en el análisis documental, a la observación y al registro en lista de comprobación de procesos o *check list* se puede comentar que, en las áreas intervenidas [...], no se contaba en general con procedimientos de trabajo documentados y actualizados. Se detectó carencia de un sistema control de documentos. (p. 290).

### **1.7 Áreas de conocimiento en BPM.**

En *BPM* existen varias áreas de conocimiento conforme a *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 *ABPMP* (2013).

## Áreas de conocimiento en *BPM*



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

Peña (2016), propone desde su visión áreas de conocimiento de *BPM* anexas en figura siete.

## Áreas 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 encontraban no vigentes, con fechas de edición del año 2000. En otros casos existía el proceso documentado, pero no se contaba con el modelado del mismo.

*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*.

<b>Componentes de modelado de procesos</b>	
<b>Examples of Process Components and Data in Process Models</b>	
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*, CBOK. (2013).

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

Un conjunto de habilidades o técnicas que permiten comprender, comunicar, medir y gestionar los principales componentes de procesos críticos. (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 previo al proyecto de rediseño de procesos en versión *as is* en la Oficina de personal, con diferentes grados de vigencia, se observa que aproximadamente el 90 % de los mismos contaba 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).

### SIPOC

## SIPOC Worksheet

For Process: \_\_\_\_\_

Supplier	Inputs	Process	Outputs	Customer
Record entities that provide the inputs that trigger the process	Record each of the inputs	Steps to respond to inputs (may be a list or simple graphics)	List outputs	Record the entities that receive the result of the process

**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* inicial, aplicando la metodología y herramientas propuestas por Peña (2016), es decir, para esta fase 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 RACI, 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 en versión *as is* que servirá de base para la transición hacia un estado *to be*. 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 intención 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 *ABPMP* (2013), el análisis de procesos:

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

Para poder lograr las metas de los procesos según *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 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 *ABPMP* (2013).

#### Niveles de diseño de procesos

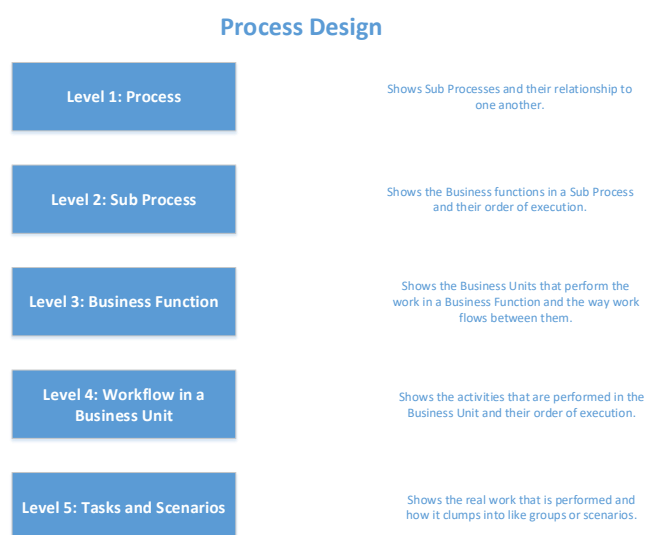


Figura 10. Niveles de diseño de procesos. Fuente: *ABPMP*, CBOK. (2013)



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 RACI y posterior a esta actividad se generó el mapa de arquitectura, mismo que se define 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.

### Ejemplo del modelado de un modelado de proceso, Oficina de Personal

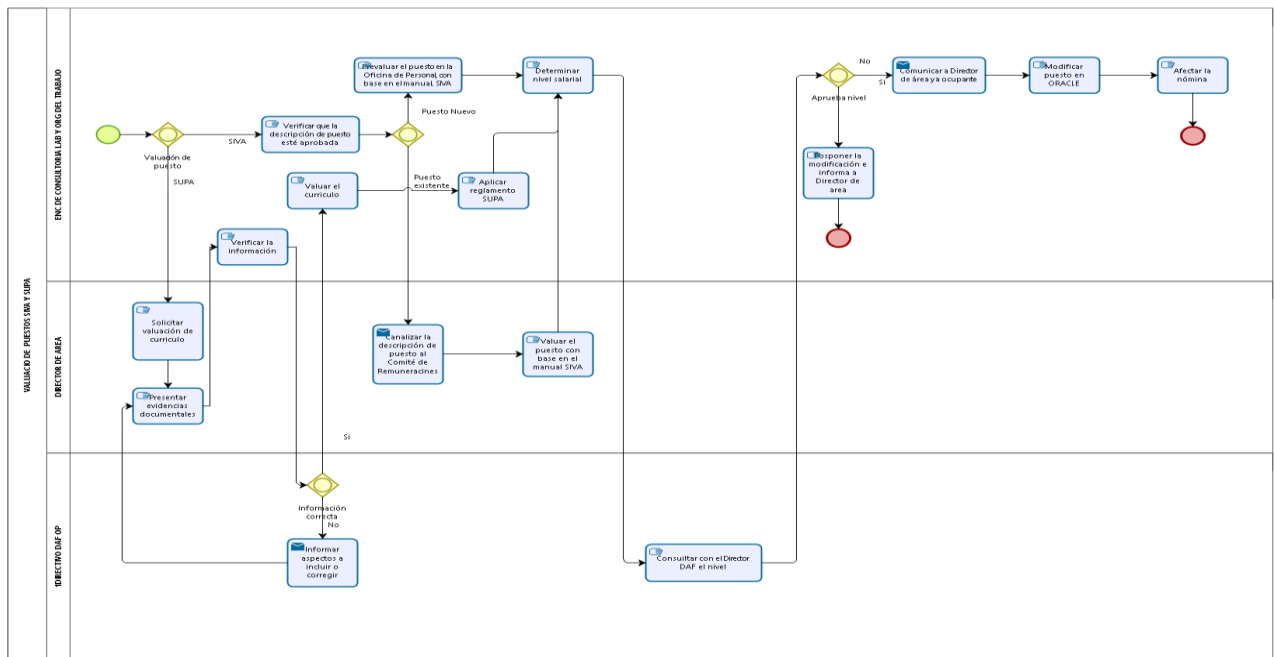


Figura 11. Ejemplo de proceso modelado para la arquitectura de procesos de la Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2017)

En un segundo momento se modelaron los procesos en una versión mejorada 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 *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 *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 lograr beneficios en 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 y con orientación hacia la mejora continua 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 realiza una diferenciación:

El rediseño de procesos no es tan radical como la reingeniería, puede por ejemplo aplicarse a una parte del proceso de 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.

Parafraseando 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).
- 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 en versión *to be* propuesta, se prevé quizá la modificación a la estructura organizacional nuevamente, lo cual implicará cambio en las responsabilidades de los ahora dueños de procesos. En los próximos apartados de este trabajo 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* realizado 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 decidió 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.

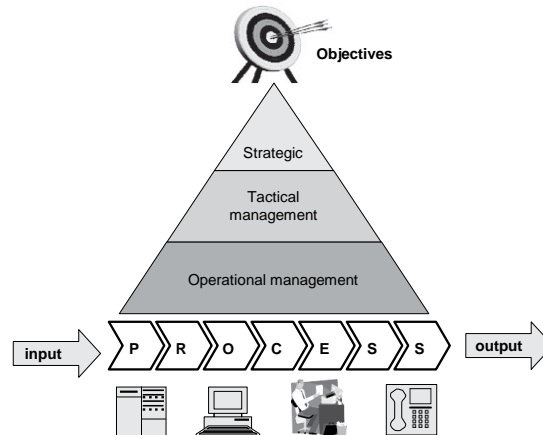
Hitpass (2014), define a *BPM*, Como:

Disciplina de gestión por procesos de negocio y de mejora continua, apoyada fuertemente por la incorporación de TI para la automatización de 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 buscó incorporar tecnología de TI para la automatización y mejora de sus procesos de operación, buscando incrementar niveles de percepción en la satisfacción de los clientes y directivos de la institución. Aunque la intervención a realizar en *BPM* no incluyó a toda la organización, se consideró que el impacto en la institución sería significativo e implicaría 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.

## Management Business Process



**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 requeriría 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 mejora continua, teniendo impacto en la gestión del desempeño organizacional.

*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 que mejoran la eficiencia y eficacia de los servicios que producen valor. El desarrollo de las personas es un factor clave para facilitar la identificación de las tareas y que se puedan involucrar en el logro de objetivos organizacionales.

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, alumnos e inclusive proveedores, desde una visión de mejora de procesos de negocio e innovación, 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 la Institución 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 orientados a la mejora e innovación en los servicios, 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.

*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 orientados a 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, que van desde la planeación hasta la mejora continua.

A continuación, se describe el concepto de ciclo de vida de procesos.

*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 años 50's. En este mismo capítulo al abordarse el tema de mejora continua en un apartado posterior, se volverá a referir el concepto de PDCA. En la figura 13 se incluye el ciclo de vida de procesos según *ABPMP* (2013).

**Ciclo de vida de Deming**



**Figura 13.** Ciclo de vida de procesos (PDCA) de Deming. Fuente: *ABPMP*. CBOOK. (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 en los años 50's.

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 *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. En el ITESO, se realiza en una segunda fase el rediseño de procesos, aplicando el ciclo de vida de procesos sugerido por *ABPMNP* (2013), partiendo de la experiencia previa realizada en el año 2017, en la cual se rediseñaron los procesos a una versión *as is*, en el desarrollo de la segunda fase en versión propuesta, se tomarán como base los aprendizajes y la retroalimentación recabada por autoridades, responsables de procesos y usuarios de los servicios, mediante diversos instrumentos, para incorporar mejora continua y transformación a los procesos.

A continuación, se anexa en la figura 14, el ciclo de vida de procesos sugerido por la *ABPMP* (2013).



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

Se detectó que muchos de los procesos no estaban alineados a la planeación estratégica o Planeación Quinquenal de la Institución, y no se contaba con un monitoreo, ni con indicadores o métricas de desempeño y no se fijaban 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 inicialmente en dicha Oficina. Para ello es importante en la Oficina de Personal visualizar las diferentes fases del ciclo de vida de procesos, desde la planeación, análisis, diseño, implementación, monitoreo, control y transformación, evitando caer en el error de omitir fases para reducir tiempos del proyecto. En la fase del proyecto de rediseño de procesos en fase propuesta se aplican nuevamente los instrumentos de Hammer (2013) grado de madurez de procesos y grado de madurez empresarial, tanto a los dueños de proceso, como al *stake holder* y *sponsor* del proyecto en un apartado posterior se dará cuenta de los resultados obtenidos.

#### **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 Ciencia de los Servicios o la Administración de Proyectos para “solucionar problemas o debilidades de desempeño actual de procesos”, como lo señala Hitpass (2014) a fin de satisfacer necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos organizacionales.

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, tales 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 en 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, la *creación* y *co creación* de valor para los distintos actores, la innovación en los servicios ofrecidos, 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 algunos instrumentos de Administración por Procesos en la Oficina de Personal.

### **1.15 Administración de procesos.**

Según *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 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.

Peña (2016), 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 del presente estudio 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. Administración de Proyectos.**

Se considera muy importante para este trabajo incluir algunos términos necesarios para contextualizar la intervención en procesos dentro de la Oficina de Personal, relacionados con la disciplina de la Administración de Proyectos, muy vinculadas a *BPM* y que conforman parte de las asignaturas básicas de la Maestría en Informática Aplicada.

Álvarez (2019), en el curso de *Administración de Proyectos* en la Maestría en Informática Aplicada, define a la Administración de Proyectos como “*La aplicación de conocimientos,*

*habilidades, herramientas, y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer las necesidades de los involucrados en el proyecto (stake holders).*

Al comparar esta definición con el trabajo a realizar de rediseño de procesos en una fase propuesta, se observa claramente que en su desarrollo es necesario la aplicación de conocimientos y técnicas para la realización de un proyecto (con fecha de inicio y término basado en un calendario), que tiene como fin la satisfacción de las necesidades de los involucrados (*stake holders*) y patrocinadores (*sponsors*): dueños de proceso de la Oficina de Personal, Director de la Oficina de Personal y Director de Administración y Finanzas.

Para el *PMI*, (2017) o *Project Management Institute*, el concepto Administración de Proyectos, es similar al de *Dirección de Proyectos*, y lo define como:

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. (p. 10).

A fin de satisfacer las necesidades de los *stake holders* y de los *sponsors*, es necesario apegarse a una metodología que permita ejecutar el proyecto de manera eficaz y eficiente como lo establece el *PMI* (2017).

La metodología de Administración de Proyecto es útil, ya que ofrece muchas técnicas e instrumentos de otras disciplinas que son compatibles con *BPM*, y que permiten hacer más eficientes los proyectos de cambio organizacional, como es el presente caso.

### **1.17. Ciencia de los Servicios.**

Dentro de la disciplina de la *Ciencia de los Servicios* se encuentran una serie de conceptos, que resultan útiles en este trabajo de rediseño de procesos en la Oficina de Personal en su fase propuesta, mismos que se describen a continuación. Es importante contextualizar que los servicios ofrecidos están compuestos por diferentes procesos, muchos de ellos detonados por el cliente y concluidos por el cliente o *end to end*, como fueron descritos

previamente, por lo tanto, es necesario aportar algunos elementos de la *Ciencia de los Servicios* para este trabajo de rediseño de procesos de la Oficina de Personal, en la cual se busca su implementación y mejora continua, lo que repercutirá en un incremento en los estándares de servicio.

Existen referencias teóricas que señalan la interacción entre servicio y proceso, dentro de ella anexo la de Sampson and Froehle (2006), referido por Alter (2012), en cuya propuesta se plasma la visión del servicio desde la óptica de procesos. Para ellos el servicio es: “*un proceso, en el cual el cliente provee entradas significativas en la producción del proceso*”. Para iniciar con este abordaje es necesario, en primer lugar, describir el significado de la Ciencia de los Servicios, mediante la cual se estudia el servicio y su innovación.

La ciencia de los servicios o *SSME* según los planteamientos de Spohrer & Maglio, (2008), tiene como objetivo:

Entender cómo la organización puede invertir efectivamente para crear innovaciones al servicio. (p. 71).

De acuerdo a Spohrer & Maglio, (2008), aquellas organizaciones que no invierten en innovación, tienden a la obsolescencia y ejemplos claros existen por todos lados, por ejemplo: Kodak, Block Buster, Sears, etc., organizaciones que han tenido que salir del mercado o reducir significativamente sus operaciones. Estas grandes empresas que: o han desaparecido o están en vías de extinción, quizá porque no invirtieron lo suficiente en innovación, situación que aprovecharon otros competidores para ganarles el mercado.

Según Alter (2012): “*la ciencia del servicio es construida sobre la lógica dominante del servicio*” y se enfoca en el análisis, diseño e innovación de sistema de servicio.

La *Ciencia de los Servicios* es como una especialización de la *Ciencia de Sistemas* y que puede integrar a muchas disciplinas que estudian el mundo artificial como la *Cibernética*, *Teoría General de Sistemas*, para interactuar con entidades de *sistema de servicio*.

La Oficina de Personal en el ITESO está orientada a los servicios por su naturaleza, los usuarios solicitan servicios de seguros, así como servicios médicos, asesoría laboral, servicios de la caja de ahorro, obtención de beneficios y descuentos en tiendas y comercios. Los procesos diseñados y rediseñados tienen una vocación al servicio, de ahí la importancia de incluir bibliografía sobre servicios.

En el ITESO y particularmente la Oficina de Personal, tiene usuarios muy exigentes con sus servicios, quienes demandan altos estándares de calidad y al no cumplirse sus expectativas, las quejas e inconformidad que actualmente presentan se acrecentará, lo cual podría, en algún momento, poner en riesgo la permanencia de la estructura organizacional con algunos de sus integrantes actuales.

La Oficina de Personal con este proyecto de implementación de procesos está diseñando e innovando también servicios, para atender las necesidades de los usuarios, dado que, en la consulta realizada en el 2017, los usuarios, señalaban la necesidad de mejorar los servicios existentes y diseñar nuevos servicios, dos ejemplos de ello son los siguientes:

La Enfermería del ITESO, en el 2018 se transfirió a la Oficina de Personal y se transformó en un Consultorio Médico, cumpliendo con las regulaciones establecidas con la Cofepris y Coprisjal en cuanto a procesos, protocolos de atención, existencia de servicios de ambulancia, dos camas médicas, para la atención, la implementación de un sistema de registro de los pacientes atendidos, entre otros aspectos.

Con esta innovación en el servicio, no solamente se cumple con la normatividad oficial, se mejora el servicio al usuario, quien ahora no tiene que esperar a la intemperie, con la existencia de la ambulancia dentro del campus se reducen significativamente los tiempos de espera ya que anteriormente se quejaban de los tiempos de espera.

Otro ejemplo de innovación de servicios, es que se implementa un nuevo servicio a los empleados, este es el ajuste ergonómico a puestos no sedentes (puestos que laboran de pie), como vigilantes, aseadores, jardineros, personal de laboratorios, etc., para lograrlo se diseña una metodología basada en el método *REBA. Rapid entire body assesment.*



(Evaluación rápida del cuerpo entero). Este método permite: el análisis conjunto de las posiciones adoptadas por los miembros superiores del cuerpo (brazo, antebrazo, muñeca), del tronco, del cuello y las piernas. Actualmente ya se realiza ajuste ergonómico a puestos sedentes (trabajo frente a computadora) y ante el incremento en la edad del personal del ITESO, el sedentarismo y las lesiones de tipo músculo-esquelético, varios empleados han solicitado ampliar el servicio a este tipo de puestos en la Universidad. Se pretende que, con esta innovación en el servicio, el usuario reducirá riesgos.

### **1.17.1 Servicio.**

Ahora bien ¿y qué es el servicio en sí?, para dar un orden lógico a las ideas.

Spohrer & Maglio, (2008) definen al servicio desde una perspectiva que resulta interesante y muy aplicable a este estudio.

El servicio puede ser definido como la aplicación de competencias para el beneficio de otro, lo cual significa que el servicio es un tipo de acción, actuación, o promesa que es intercambiada por el valor entre el cliente y el proveedor. (p. 72).

Dentro del contexto en el que se realiza este trabajo, la Oficina de personal del ITESO tiene una vocación plenamente orientada al servicio, por lo que es necesario desarrollar y aplicar competencias para el beneficio del otro, como lo señala Spohrer & Maglio, (2008) y aterrizar el concepto de *servicio* en cosas más tangibles como lo son: acciones, actuaciones o promesas que puede validar y verificar el usuario o cliente, con las cuales se crea valor, de parte de los dueños de proceso en la Oficina de Personal.

Parafraseando a Spohrer & Maglio, (2008), muchos de los procesos de servicio dependen de la participación del cliente y las entradas al proceso de servicio son actividades, información, etc., considerándose como procesos *end to end* descritos en este apartado.

Adicional a la definición anterior de servicio, (Vargo and Lusch 2004), presentan otras conceptualizaciones de servicio, obtenidas de varios autores.

Servicio es, para ellos:

- Una actividad o un conjunto de ellas, puestas como una solución a los problemas del cliente. (Gronroos, 1990).

- Intangible y perecedero, creado y utilizado simultáneamente. (Sasseret al, 1978).
- Una experiencia intangible y perecedera, realizada por un cliente actuando en el rol de co-productor. (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2005).

Como se aprecia, las perspectivas del servicio son amplias y desde diferentes enfoques, de ahí la importancia que en el ITESO y particularmente en la Oficina de Personal se estudien con mayor profundidad la creación y *co-creación* de valor, la calidad y la experiencia vivida por los usuarios respecto a los servicios recibidos.

### **1.17.2 Sistemas de servicio.**

Se incorpora a este estudio, el referente de los *sistemas de servicios*, empleado en la *Ciencia de los Servicios*, dado que los servicios no existen como entidades únicas. En las organizaciones los servicios están interconectados a *sistemas de servicios*, que atienden a diferentes necesidades de clientes internos y externos y que están respaldados por procesos *core*, de soporte o de gestión. Un *Sistema de Servicios* se compone de procesos, herramientas, consumibles, recursos humanos, etc.

Para Alter (2012), un *Sistema de Servicios* se basa en:

1. Una configuración dinámica de recursos.
2. Un set de mecanismos de co-creación de valor entre entidades adecuadas.
3. La aplicación de competencias y habilidades de cualquier persona en su empleo o en el rol de patrocinador.
4. Aprendizaje y retroalimentación para asegurar beneficios mutuos o valor de co-creación. (p. 8).

En su definición de Alter (2012) sobre *sistemas de servicios* refiere que éstos se componen de una configuración de recursos para crear valor al cliente, requiriéndose habilidades y competencias de los participantes y con capacidad de adaptación al medio ambiente.

En este estudio se aplicará nuevamente el instrumento para medir el grado de madurez empresarial, sugerido por Hammer (2013), con el cual se busca conocer el estado actual de los procesos, y como lo señala Alter (2012): “evaluar en qué medida la organización interna es adaptativa, respondiendo a la dinámica del medio ambiente externo, conforme a su propuesta de Sistema de Servicios”.

De acuerdo a la medición previa sobre grado de madurez de procesos y empresarial se identificó que se trabajaba por puestos y no por proyectos multifuncionales y que los empleados no se sentían responsables por los resultados finales, apreciándose resistencia al cambio. Será necesario saber si este resultado ha cambiado en algo en la actualidad, una vez rediseñados los procesos.

En el ITESO, en muchos de los procesos observados al realizar la etapa de rediseño en versión *as is*, se ha identificado su poca orientación al cliente, en donde pareciera que lo último que ha interesado a los actores es generar valor a dicho cliente. Lo que debiera funcionar como un *sistema de trabajo* interconectado por procesos transversales, opera como silos funcionales.

### **1.17.3 Innovación.**

Es muy necesario referirnos a un tema trascendente en la *Ciencia de los Servicios*, que está de moda en los proyectos de cambio a nivel organizacional, se trata del concepto *innovación* muy relacionada con creación de valor al cliente, el servicio, TI y *BPM* entre otras aplicaciones. Existen numerosos ejemplos en organizaciones globales que han padecido las consecuencias de no innovar en sus procesos y servicios, lo que les ha generado pérdidas económicas y de mercado y, en muchas ocasiones la quiebra.

Parafraseando a Chesbrough (2011), un ejemplo de la falta de innovación es el caso de *IBM* que aprendió de una manera muy dura que el no actualizarse a tiempo y cambiar la orientación de la empresa hacia los servicios, puede tener serias consecuencias, dada su vocación y especialización hacia la venta de hardware y software.

Afortunadamente lo descubrieron a tiempo y evolucionaron hacia la *innovación* en servicios, generando nuevas líneas de negocio como la consultoría y otros servicios estratégicos que creaban mayor valor al cliente, lo que trajo también oportunidades en el mercado y le permitió ganar ventaja competitiva, según datos recabados de Paul Horn, directivo de *IBM*.

Muchas otras empresas no tuvieron/ la visión de *IBM* y pagaron las consecuencias.

El término *innovación* se puede definir según Escorsa (2003), como:

- La integración en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados o de una nueva clase de bienes. (p. 21).

Según esta definición, la innovación está en función de la creación de nuevos bienes o con la creación de nuevos mercados.

En el ITESO, en las áreas administrativas ha resultado complicado realizar e implementar proyectos de innovación, como ya se ha mencionado en este trabajo, dada su estructura organizacional funcional tradicional y su poca orientación al cliente, situación que puede poner en riesgo su futuro al perder competitividad respecto a otras universidades.

Un ejemplo de ello es el hecho de que muchas operaciones financieras realizadas por los clientes o usuarios, principalmente alumnos, se generan de manera presencial o manual, procesos que pudieran automatizarse para agilizar tiempos de respuesta, evitar filas en cajas, errores de operación, etc., generando buenas experiencias de servicio hacia el cliente, obteniéndose beneficios mutuos.

#### **1.17.4. Co creación de valor.**

A continuación, se aborda un término utilizado en la *Ciencia de los Servicios* y relacionado con el intercambio que se establece entre clientes y proveedores en la prestación de un servicio, este término es la *co-creación* de valor que genera beneficios mutuos a los actores.

¿Porqué, incorporar este concepto al estudio de rediseño de procesos?

Si se analizan y diseñan procesos *end to end*, es decir, detonados y concluidos por el cliente, es indispensable estudiar la interacción que se establece entre ambos, sean clientes internos o externos. No solo se trata de que un proceso se encuentre bien, diseñado e implementado. Es necesario incorporar al cliente desde su diseño (habiéndose pasado previamente por la fase de análisis en *BPM*). Dentro del propio diseño del proceso existe una actividad relacional, en el cual el diseñador de procesos ingresa al mundo del cliente respecto a la experiencia de haber consumido un producto o un servicio. El cliente tiene su propia opinión al respecto sea buen o negativa. Si la experiencia fue positiva al *experienciar*

un producto o servicio se estaría *co-creando* valor, generando beneficios al cliente y al proveedor del servicio, (el cliente aprende del proveedor y viceversa, en la creación de dueños de proceso).

Respecto a la experiencia generada en un cliente en el proceso de *co-creación* de valor Payne & Storbacka (2008), señalan que:

El cliente es siempre un *co-creador* de valor: Esto enfatiza la actuación y las relaciones entre cliente-proveedor mediante la interacción y el diálogo. (p. 83).

Por lo tanto, en el rediseño del servicio se *co-creará* valor, entendiéndose que este, está compuesto por varios procesos, siempre y cuando se generen experiencias positivas.

La *co-creación* de valor se da: “en conjunto con [...], porque crean valor juntos el cliente y el proveedor del servicio”, no solo una entidad por sí sola y los dos se benefician de esta relación simétrica. Para abordar este término, es necesario considerar la referencia propuesta por varios autores y se considera necesario primero identificar lo que no es *co-creación* de valor.

Esta terminología no se basa en “*diseñar ni llevar a cabo eventos con consumidores relacionados con los productos de la empresa. Este tipo de interacciones ya no satisfacen a la mayoría de los clientes actuales*”, como lo señala Prahalad y Ramaswamy, referidos por Lenderman (2008).

Según Salvendy y Karkowsky (2009), respecto a *Service Science*, nos refieren, al respecto de la *co-creación* de valor, lo siguiente:

Definimos servicio como la *co-creación* de valor, entendiendo valor, como el cambio que la gente prefiere, que se da como resultado de su comunicación, planeación u otros propósitos y el conocimiento intensivo de las interacciones. (p. 1).

Salvendy y Karkowsky (2009), señalan que esta *co-creación* de valor, se establece de una manera relacional ante los atributos positivos que tiene de un producto o servicio, para un cliente que lo adquiere. Esta *co-creación* se da a partir de la experiencia positiva de un cliente después de haber disfrutado de un producto y servicio ofrecido por un proveedor.

Para Lenderman (2008), “*la experiencia de co-creación (y no la oferta) es lo que crea valor para cada individuo*”.

En otras palabras, según Lenderman (2008):

La *co-creación* es el proceso que permite al consumidor individual determinar el diseño de los productos y servicios del futuro, los mensajes de marketing a los que irán unidos y los canales de ventas en los que estarán disponibles. (p. 179).

En el curso de *Gestión de Servicios y Tecnología de la Información* en la Maestría en Informática Aplicada, Osorno (2018), señala que: “*La co-creación es coordinada a través de instituciones formadas por actores y por acuerdos institucionales*”. Desde la visión de Osorno (2018), la *co-creación* de valor se da en muchas ocasiones en contextos institucionales y se compone por varios elementos, una coordinación, la existencia de actores y de acuerdos institucionales.

El haber descrito, analizado y contextualizado la *co-creación* de valor, es muy útil en este trabajo, dado que, en el diseño, implementación y mejora de procesos, será indispensable conocer las experiencias que le generan al cliente interno y externo a la Oficina de Personal.

En esta fase del proyecto de rediseño de procesos de la Oficina de Personal, el concepto de *co-creación* de valor se va generando a lo largo de las diferentes etapas por las que transita, desde el análisis, el diseño hasta la implementación de los procesos, es decir:

Se crea y *co-crea* valor de las siguientes maneras:

- Los dueños de proceso crean valor al interactuar con la metodología de *BPM*, la notación de *BPMN 2.0*, aprendiendo técnicas y conceptos de procesos. Por su parte el investigador aprende el proceso, sus entradas, actores participantes y salidas. Esta interacción genera el esquema de *co-creación* de valor, con el cual ambas partes salen beneficiadas.
- Existe *co-creación* de valor también entre los usuarios de los servicios de la Oficina de personal, al ser consultados sobre sus necesidades y aspectos a mejorar en los procesos y servicios.

- Con el diseño de procesos *end to end*, en los cuales se incorpora al cliente durante el proceso, por ejemplo: en el caso de los procesos de seguros de gastos médicos o de automóvil, el proceso se ha adecuado a las necesidades de los clientes.
- Se co-crea valor también cuando este investigador entrega al Director de la Oficina de Personal el proyecto concluido, con los procesos implementados en fase propuesta, lo cual beneficia a la propia Oficina. Para este investigador, el beneficio obtenido es lograr la titulación en la Maestría en Informática Aplicada.

### **1.18 Implementación.**

Dentro de esta etapa en la Oficina de Personal se estarán cambiando los procesos rediseñados en fase propuesta por aquellos que se encuentran desactualizados o sin una orientación clara al cliente y se realizarían cambios en la estructura organizacional, en segunda ocasión, como parte de esta etapa de rediseño, en apego a los nuevos roles y funciones generados con el proyecto de *BPM* y la implementación del *ERP*. En este apartado se presentan algunas referencias de expertos sobre el tema, como Peña (2016), *ABPMN* (2013), Jeston y Nelis (2008) y de *PMI* (2017) en cuanto a Administración de Proyectos, respecto a la implantación de estructura organizacional o cambios en la misma, así como gestión de recursos humanos para el desarrollo de los equipos de trabajo y gestión de la calidad, que, entre otros elementos, conforman la fase de implementación.

De acuerdo 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 arranque del lanzamiento [...] La decisión de implementación impactará muchas facetas del proyecto. (p. 217).

Para el proyecto de rediseño de procesos de la Oficina de Personal el programa 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.

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

*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 *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 fase propuesta, en el marco de la actualización de un *ERP* de recursos humanos, y su implementación facilitará y guiará la propia implantación del *ERP*.

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

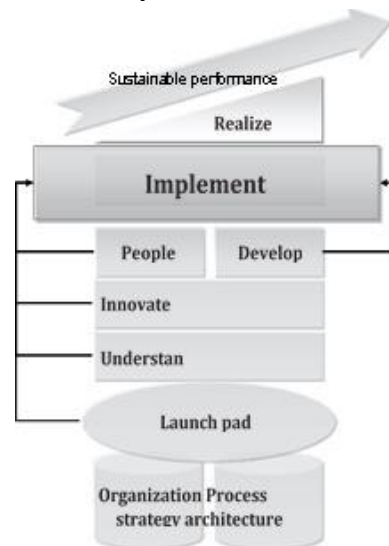
- El personal motivado y entrenado.
- Mejora continua y procesos que trabajen de acuerdo a los requerimientos y necesidades identificados de parte de los *stake holders*.

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).

### Fase de implementación de *BPM*



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



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 usuarios de 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, desarrollo del equipo de trabajo y cambios en la estructura.

Desde el marco de referencia de *Administración de Proyectos*, el *PMI* (2017) señala que desarrollar el equipo, es el proceso de:

Mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que produce como resultado una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades interpersonales y competencias, empleados motivados, reducción de la deserción y mejora el desempeño del proyecto en general. (p. 336).

El *PMI* (2017), propone que los objetivos del desarrollo de un equipo de proyecto incluyen:

- Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad para completar los entregables del proyecto, disminuir los costos, acortar los cronogramas y mejorar la calidad;
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo para elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo;
- Crear una cultura de equipo dinámica, cohesiva y colaborativa para: (1) mejorar la productividad tanto individual como grupal, el espíritu de equipo y la cooperación, y (2) permitir la capacitación cruzada y la tutoría entre los miembros del equipo para intercambiar conocimientos y experiencia; y

- Empoderar al equipo para participar en la toma de decisiones y asumir responsabilidad por las soluciones previstas. (p. 338).

En el desarrollo de este equipo, como lo establece *PMI (2017)*, se deberá mejorar el conocimiento y habilidades de los integrantes para incrementar las capacidades, mejorar la calidad y reducir costos, para lograrlo se tendrá que hacer un gran esfuerzo en materia de capacitación, en la Oficina de Personal en este proyecto de rediseño de procesos.

Para el *PMI (2017)*, la capacitación incluye:

Todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. La capacitación puede ser formal o informal. (p. 342).

Al respecto de la implantación de la estructura organizacional referida por Peña (2016), desde la visión de Administración de Proyectos, el *PMI (2017)* señala que existen varios factores en la selección de la estructura organizacional, a continuación, los describimos.

Cada organización considera numerosos factores para incluir en su estructura organizacional. [...] La combinación del factor, su valor e importancia relativa proporciona a quienes toman las decisiones en la organización la información adecuada para incluir en el análisis. Los factores a considerar para seleccionar una estructura organizacional incluyen, entre otros:

- Grado de alineación con los objetivos de la organización.
- Intervalo de control de eficiencia y eficacia.
- Línea y un alcance de autoridad claros.
- Capacidades de delegación.
- Asignación de la obligación de rendir cuentas.
- Asignación de responsabilidades.
- Eficiencia en el desempeño [...]. (p. 46).

Desde la visión del *PMI (2017)*, para la implantación de cambios exitosos en la estructura de una empresa se deben de considerar varios factores, relacionados con comunicación, eficiencia, líneas claras de autoridad, rendición de cuentas, entre otros; los que de cumplirse se tendrán mejores posibilidades de obtener los resultados esperados.

Dentro de la implementación de la estructura organizacional resultante de un proyecto de *BPM*, es importante considerar los marcos de gobernanza necesarios para que se ejerza la autoridad en las organizaciones.

Desde la visión de Administración de Proyectos, el *PMI* (2017) sugiere que, el marco de gobernanza debe incluir, entre otras cosas:

- Reglas.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Normas.
- Relaciones.
- Sistemas y Procesos.

E influye el modo en que:

- Se optimiza el desempeño. (p. 43).

Para el *PMI* (2017), gobernanza incluye entre otros aspectos: políticas, sistemas, procesos que tienen influencia en el monitoreo de riesgos, en el establecimiento de objetivos y en la optimización del desempeño.

Investigaciones recientes del *PMI* revelan que la gobernanza se refiere a las disposiciones organizativas o estructurales en todos los niveles de una organización diseñadas para determinar e influir en el comportamiento de los miembros. (p.43).

Producto de este trabajo se busca implementar las bases para establecer dentro de la Oficina de Personal una unidad que permita realizar el monitoreo del desempeño, la alineación a los procesos y políticas, que verifique el apego a los estándares autorizados y de los indicadores de procesos y servicios. En el mapa de arquitectura resultante se añadieron en la fase *as is* los Procesos de Dirección responsables de la gobernanza, monitoreo y medición. En el capítulo de Mejora Continua se propone la implementación de un Comité de Gobernanza de Procesos, que vigilará los aspectos antes mencionados.

Peña (2016) propone en su metodología la liberación y puesta en marcha de los procesos. Al revisar bibliografía sobre autores que se refieran a la implementación de procesos, se

pudo identificar que Harrington (1997), quien ha estudiado la mejora continua desde la visión de procesos en *BPM* y al respecto propone que cuando han sido modificados o introducidos nuevos procesos se debe pensar en:

- La disponibilidad del recurso humano para ejecutar los procesos de negocio administrativos.
- Contar con los suficientes facilitadores como equipo, documentación, sistemas, etc.
- La modificación de la estructura organizacional existente.
- La existencia de control de cambio de procesos viejos a procesos nuevos. (p.204).

Para cerrar la etapa de liberación y puesta en marcha de los procesos, Harrington (1997), propone cuatro elementos importantes que deberán ser considerados para la administración de procesos, estos son:

- La preparación de un sistema de documentación.
- El mantenimiento a la documentación.
- Procedimientos para la introducción de cambios a los procesos.
- Responsabilidades claras para la gestión administrativa organizacional. (p. 214).

Respecto al proyecto de la Oficina de Personal, se pretende realizar la transferencia de documentos al Sitio de Documentos Controlados Institucionales, que alberga el sistema de documentación ya en fase propuesta lo cual permitirá dar mantenimiento a la documentación existente, con asignación de códigos a los documentos, lo que permitiría realizar auditorías a la fecha de vigencia, así como al contenido existente dentro de los mismos para garantizar que se cuente con información vigente y no obsoleta. Dentro del Mapa de Arquitectura de los procesos de la Oficina de Personal se visualizan los procesos de gestión, con los cuales se da soporte al sistema de documentación descrito previamente.

### **1.19. Mejora de Procesos.**

En conformidad a lo que señalan tanto Peña (2016) como Jeston y Nelis (2008), dentro de la fase de implementación se deberá de realizar una “*validación y verificación de los procesos rediseñados*” para obtener la “*mejora continua y procesos de acuerdo a los requerimientos de los stake holders*”. La mejora continua es un proceso que debe incluirse en cualquier esfuerzo de implementación de *BPM* y dentro de este estudio, en el mapa de

arquitectura empresarial en versión *as is* se presenta como parte de los procesos de gestión, al igual que el monitoreo y control y planificación de procesos.

El *PMI* (2017) respecto a mejora continua señala que:

El ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PDCA) es la base para la mejora de la calidad, según la definición de *Shewhart*, modificada por Deming. Además, las iniciativas de mejora de la calidad, tales como la gestión de la calidad total (*TQM*), *Six Sigma* y *Lean Six Sigma*, pueden mejorar tanto la calidad de la dirección del proyecto como la del producto, servicio o resultado final. (p. 275).

Según lo planteado por *PMI* (2017), dentro de la mejora continua se incluye el ciclo (PDCA), la gestión de calidad total y otras herramientas que pueden ayudar a mejorar la calidad y la dirección del producto o servicio. Dentro del concepto de mejora continua, referido previamente se menciona a la gestión de la calidad, entendiéndose como:

El proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto políticas de calidad de la organización. (p. 271).

La gestión de la calidad es compatible con actividades de mejora de procesos, ya que conforme al ciclo *PDCA*, es necesario planear, hacer, verificar y actuar las actividades de *BPM* en una organización que pretende ofrecer productos y servicios de calidad.

Para satisfacer a los clientes, *stake holders* y *sponsors*, en los proyectos de *BPM*, será importante considerar algunos conceptos claves en materia de gestión de la calidad, propuestos por *PMI* (2017), porque en casos de incumplimiento de los requisitos de calidad se pueden tener consecuencias negativas graves para algunos o para todos los interesados del proyecto. Al respecto de estas consecuencias *PMI* (2017) señala que:

- Por lo general, el enfoque más caro es dejar que el cliente encuentre los defectos. Este enfoque puede llevar a problemas de garantía, retiro de productos, pérdida de reputación y costos de retrabajo.
- Detectar y corregir los defectos antes de que los entregables sean enviados al cliente como parte del proceso de control de calidad. El proceso de control de calidad tiene costos relacionados, que son principalmente los costos de evaluación y los costos de fallas internas.
- Utilizar el aseguramiento de calidad para examinar y corregir el proceso en sí mismo y no solo los defectos especiales. (p.275).

Como lo señala *PMI (2017)*, existen costos ligados a problemas de calidad al ofrecer un producto o servicio y ciertamente el costo más alto se da cuando el cliente es quien detecta la falla, ya que podrá ejercer su derecho a exigir la garantía y generar una publicidad negativa, por lo tanto, es indispensable detectar las fallas antes de que el producto o servicio salga de la línea de producción. Sale más barato, detectar fallas dentro de la organización, porque pueden ser controladas. En la Oficina de Personal se tienen referencias de que en muchos casos es el usuario quien ha detectado los errores o fallas, que se manifiestan mediante la molestia o quejas al servicio, por ejemplo, casos de errores en nómina, en la retención de cuotas del IMSS.

Estas fallas o errores pudieron detectarse previamente en un proceso interno de control de calidad, a lo cual la *PMI (2017)* denomina costos de conformidad. En la figura 16, *PMI (2017)* visualiza en su propuesta los *costos de conformidad* y los *costos de no conformidad*, entendiéndose como los segundos, aquellos que se presentan dentro de la organización y que en muchos casos son por fallas detectadas por el cliente.

### Costo de calidad



**Figura 16. Costo de la calidad.** Fuente: *PMI. (2017)*

Todo esfuerzo de mejora continua, como se señaló, debe estar orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, *stake holders* y *sponsors*.

Harrington (1997), define la mejora de procesos de negocio o *BPI* como:

Una metodología que es diseñada para traer mejoras funcionales en los procesos administrativos y de soporte utilizando enfoques como el *FAST*, el benchmarking, el rediseño de procesos y la reingeniería de procesos. (p. 5).

Después de haber generado la documentación, el análisis y el rediseño de los procesos de negocio en la Oficina de Personal en la fase propuesta, ahora corresponderá la gestión de los procesos liberados, con una orientación hacia la mejora continua, la eficiencia, la productividad y la estandarización que se define en este apartado, trayendo mejoras funcionales respecto de la versión previa, como lo señala Harrington (1997).

¿Qué se entiende como satisfacción del cliente, cuando se habla de proyectos de implementación y particularmente en *BPM*?

Para *PMI* (2017), satisfacer al cliente significa:

Comprender, evaluar, definir y gestionar los requisitos de tal modo que se cumplan las expectativas del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos y adecuación para su uso. (p. 275).

Debe existir siempre una congruencia entre los requisitos que debe cumplir el proyecto, a los cuales se sujetará, con las expectativas y los resultados que espera obtener como contraparte el cliente, desde la visión planteada por *PMI*. La orientación de los procesos en versión *to be* debe estar orientada hacia la mejora continua, la eficiencia, la productividad y la estandarización, (que se mencionan a continuación).

Para Harrington (1997), la eficiencia (productividad) es:

Una medición de como los recursos son efectivamente utilizados (gente, dinero, espacio, memoria en una computadora). (p 151).

Esta productividad traerá como resultado una ventaja competitiva, reduciéndose costos por simplificación, mantenimiento, soporte, como lo señala Harrington (1997), para quien:

La estandarización (como computadoras personales, procesadores de palabras, equipo de copiado, etc.), puede generar un número importante de ventajas, como, por ejemplo: la simplificación del mantenimiento, soporte y reparación. (p. 153).

## 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 en versión a elaborar.
  - Diseño de la vista horizontal del modelo *as is*.
  - Documento de Análisis.
- Diseño *to be*.
  - Revisión del plan de diseño.
  - Búsqueda de un modelo de referencia.
  - Identificación de metas, objetivos y factores críticos de éxito.
  - Elaboración el mapa de arquitectura en versión *to be*.
  - Definición de las métricas e indicadores.
  - Modelado de los procesos en versión *to be*.
  - Documentación de los procedimientos en versión *to be*.
  - 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 en versión *to be*.
  - Modelo de referencia *BPM*.
- **Evaluación de procesos.**
  - Realizar evaluación de los procesos.
  - Liberación de la evaluación.
- **Mejora continua.**
  - Establecer responsables de actualización de procesos.
  - Realizar *check list* con el usuario de validación y liberación de procesos en versión *to be* (fase mejorada).
- **Acta de Terminación del Proyecto.**
  - Generar acta de Terminación del Proyecto.
  - Recabar firma en el Acta de Terminación del Proyecto del Director de la Oficina de Personal.
  - Transferir el rol de líder de procesos a los dueños de proceso y a las coordinaciones.
  - Efectuar cierre de proyecto.

**Productos a entregar.**

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

- **Documento de Análisis.**
  - **Plan de entrevistas.**
    - 16 entrevistas en total en primera fase.

- Entrevistas detalladas.  
La transcripción de las 16 entrevistas, sus entradas y salidas de procesos y sus transacciones.  
3 entrevistas en segunda fase.  
La transcripción de las 3 entrevistas en segunda fase.
- **Calendarización.**  
Un calendario actualizado de duración de las diferentes etapas del proyecto y sus entregables, agregando.
- **Matriz FODA.**  
La identificación de las fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas que presenta actualmente la Oficina de Personal.
- **Matriz RACI.**  
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 *as is*.**

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 en versión *to be*.
- La voz del cliente (*VOC*) y *Critical to Quality* (en segunda versión).

**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.

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,  
Primera fase**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
<b>Proyecto Rediseño de procesos OP - 2016</b>	<b>390 días</b>	<b>jue 01/09/16</b>	<b>mié 28/02/18</b>	
Planificación detallada del proyecto	3 días	jue 01/09/16	lun 05/09/16	
<b>Análisis de Procesos</b>	<b>84 días</b>	<b>mar 06/09/16</b>	<b>vie 30/12/16</b>	
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 SIPOC ( <i>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
<b>Diseño</b>	<b>176 días</b>	<b>mié 04/01/17</b>	<b>mié 06/09/17</b>	
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
<b>Implementación</b>	<b>125 días</b>	<b>jue 07/09/17</b>	<b>mié 28/02/18</b>	
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).

**Calendario del proyecto de rediseño de procesos en la Oficina de Personal, Fase  
Propuesta. (Segunda fase).**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
<b>Proyecto REDISEÑO DE PROCESOS OP – FASE PROPUESTA 2019</b>	<b>325 días</b>	<b>lun 03/12/18</b>	<b>vie 28/02/20</b>	
Planificación detallada del proyecto	3 días	lun 03/12/18	mié 05/12/18	
<b>Análisis de Procesos</b>	<b>16 días</b>	<b>jue 06/12/18</b>	<b>jue 27/12/18</b>	
Diseño de la vista horizontal del modelo <i>to be</i>	8 días	jue 06/12/18	lun 17/12/18	2
Elaboración del documento de análisis	8 días	mar 18/12/18	jue 27/12/18	4
<b>Diseño</b>	<b>118 días</b>	<b>vie 28/12/18</b>	<b>mar 11/06/19</b>	
Identificación metas, objetivos y factores críticos de éxito	6 días	vie 28/12/18	vie 04/01/19	5
Revisión del plan de diseño	6 días	lun 07/01/19	lun 14/01/19	7
Búsqueda de un modelo de referencia	6 días	mar 15/01/19	mar 22/01/19	8
Elaboración del plan de validación y verificación.	2 días	mié 23/01/19	jue 24/01/19	9
Elaboración el mapa de arquitectura	12 días	vie 25/01/19	lun 11/02/19	10
Definición de las métricas e indicadores	6 días	mar 12/02/19	mar 19/02/19	11
Modelado de los procesos en versión <i>to be</i>	38 días	mié 20/02/19	vie 12/04/19	12
Documentación de los procedimientos	12 días	lun 15/04/19	mar 30/04/19	13
Definición del modelo de monitoreo y control	6 días	mié 01/05/19	mié 08/05/19	14

Definición del modelo organizacional	6 días	jue 09/05/19	jue 16/05/19	15
Diseño de la arquitectura tecnológica	6 días	vie 17/05/19	vie 24/05/19	16
Elaboración del plan de transformación	6 días	lun 27/05/19	lun 03/06/19	17
Documentación del documento de diseño de procesos de la organización	6 días	mar 04/06/19	mar 11/06/19	18
<b>Implementación</b>	<b>70 días</b>	<b>mié 12/06/19</b>	<b>mar 17/09/19</b>	
Realizar la validación y verificación	5 días	mié 12/06/19	mar 18/06/19	19
Capacitación	20 días	mié 19/06/19	mar 16/07/19	21
Implantación de la arquitectura tecnológica	10 días	mié 17/07/19	mar 30/07/19	22
Implantación de la estructura organizacional	20 días	mié 17/07/19	mar 13/08/19	22
liberación y puesta en marcha de los procesos.	25 días	mié 14/08/19	mar 17/09/19	23,24
<b>Evaluación de procesos</b>	<b>50 días</b>	<b>mié 18/09/19</b>	<b>mar 26/11/19</b>	
Realizar evaluación de los procesos.	30 días	mié 18/09/19	mar 29/10/19	25
Liberación de la evaluación	20 días	mié 30/10/19	mar 26/11/19	27
<b>Mejora continua</b>	<b>33 días</b>	<b>mié 27/11/19</b>	<b>vie 10/01/20</b>	
Establecer responsables de actualización de procesos	3 días	mié 27/11/19	vie 29/11/19	28
Realizar <i>check list</i> con el usuario de validación y liberación de procesos en versión <i>To be</i>	30 días	lun 02/12/19	vie 10/01/20	30
<b>Acta de Terminación del Proyecto</b>	<b>10 días</b>	<b>lun 13/01/20</b>	<b>vie 24/01/20</b>	
Generar acta de Terminación del Proyecto	5 días	lun 13/01/20	vie 17/01/20	31
Recabar firma en el Acta de Terminación del Proyecto del Director de la Oficina de Personal	5 días	lun 20/01/20	vie 24/01/20	33
Transferir el rol de líder de procesos a las coordinaciones	20 días	lun 27/01/20	vie 21/02/20	33,34
Efectuar cierre de proyecto	5 días	lun 24/02/20	vie 28/02/20	35

**Tabla 4. Calendario del proyecto de rediseño de procesos en la Oficina de Personal. (Segunda fase).** Fuente: Propia. (2019).

A continuación, se presentan los *WBS* del proyecto en fase inicial y fase propuesta en las figuras 17 y 18.

## WBS (Primera fase)

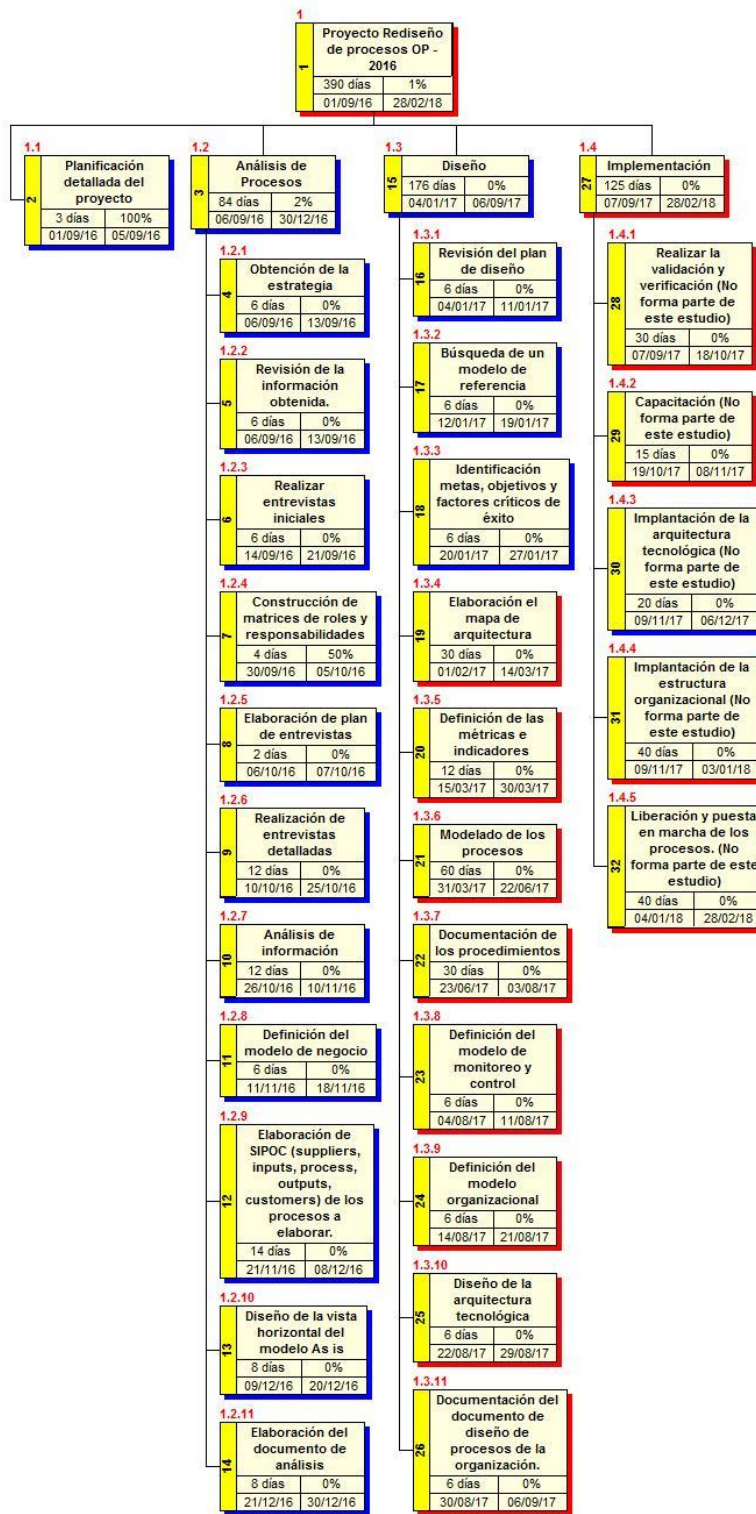


Figura 17. WBS. Fuente: Propia. (2016).



## WBS (Segunda fase)

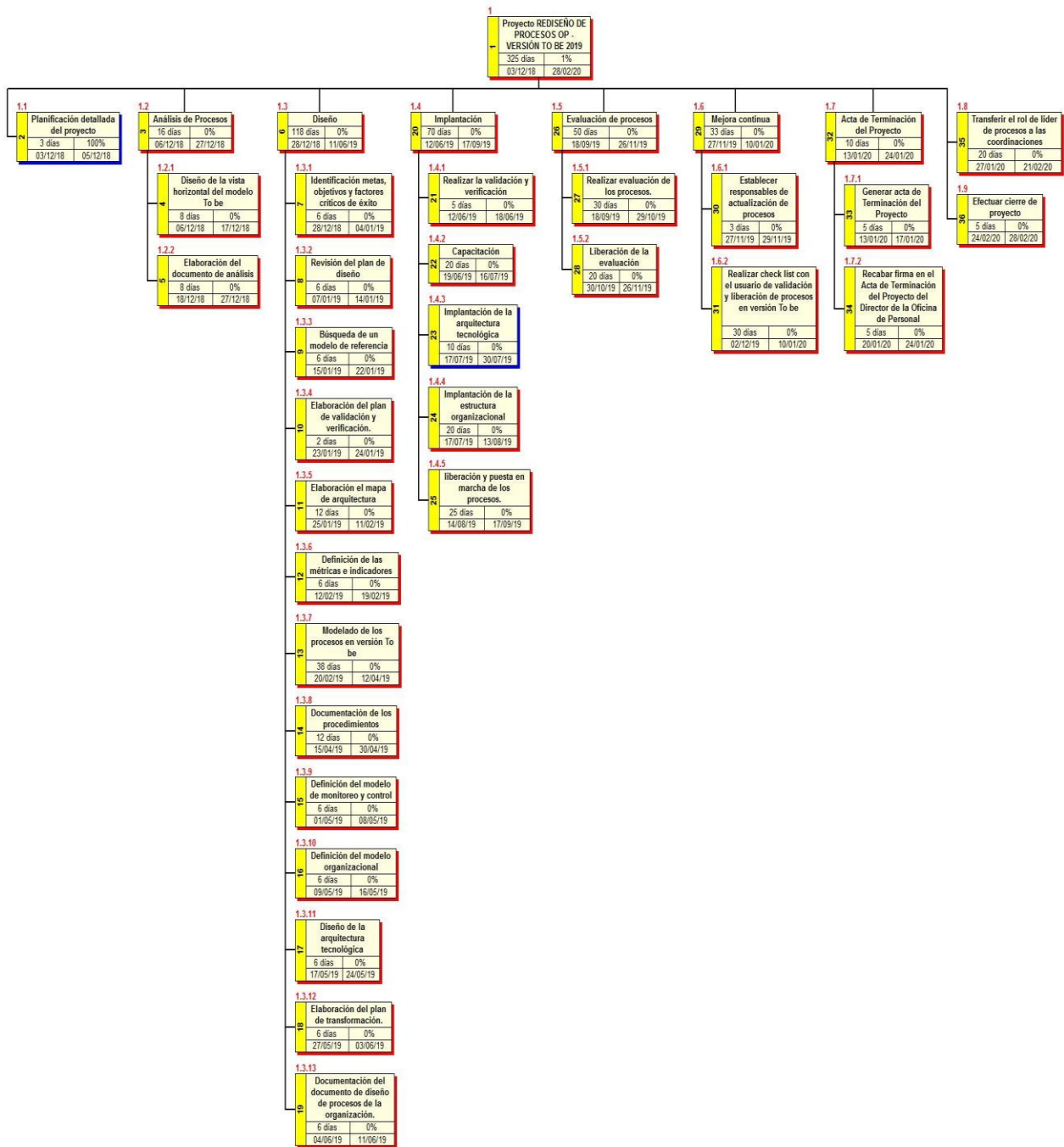


Figura 18. WBS (Segunda fase). Fuente: Propia. (2019).

## **2.2 Inversión en el proyecto (Primera fase).**

La inversión del proyecto es de \$ 586,120.00 más IVA. (Para determinar el costo se realizó el cálculo sobre el sueldo mensual como Enc. de Consultoría Laboral del ITESO, multiplicado por 14 meses).

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 auditorías 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.

### **2.2.1 Inversión en el proyecto (Segunda fase).**

La inversión del proyecto es de \$ 480,809.34 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 auditorías 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 (Primera fase).**

El proyecto de implementación de procesos de la Oficina de Personal comprende las fechas de octubre del 2016 hasta febrero del 2018. Es importante comentar que el plan de trabajo del documento para la obtención de grado de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio inició en octubre del 2016 y concluyó en diciembre del 2017, conforme al calendario anexo en la tabla cinco 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	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 5. Plan de trabajo. (Primera fase).** Fuente: Propia. (2016).

### **2.3.1 Plan de trabajo (Segunda fase).**

El proyecto de implementación de procesos de la Oficina de Personal en su segunda fase o fase propuesta comprende las fechas de diciembre del 2018 hasta febrero del 2020 tentativamente, según la tabla seis.

**Plan de trabajo. (Segunda fase)**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTO DE TESIS MAESTRÍA EN INFORMÁTICA APLICADA													
ACTIVIDAD	2018	2019											
	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		■											
Planteamiento del problema	■												
Capítulo I Marco teorico													
Capítulo II Metodología													
Capítulo III. Diseño													
Capítulo IV Implementación													
Capítulo V Evaluación de procesos													
Capítulo VI Mejora continua													
Conclusiones													
Introducción													
Bibliografía													
Anexos													

**Tabla 6. Plan de trabajo. (Segunda fase).** Fuente: Propia. (2019).

### 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 *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, así como los procesos después de haber sido implementados en versión actual, y en un tercer momento en el que se presente evolucionar a una fase *mejorada*, con la implementación de mejora continua.

Dichos instrumentos son:

- Análisis FODA.
- Plan de entrevistas.
- Entrevistas: - Inicial.
  - Detalladas.
- Matriz RACI.
- 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* identificando las expectativas de los usuarios, así como para recabar y sistematizar el punto de vista del cliente y traducirla en necesidades específicas, tanto en la fase actual, como en una segunda fase mejorada, en la que se centra este Trabajo de Obtención de Grado de la Maestría en Informática Aplicada. 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 y entre los miembros de la comunidad universitaria.
- 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 usuarios.
- Valoramos y fomentamos la comunicación clara y transparente entre nosotros, con nuestros usuarios y autoridades.
- 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 (2006), 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 siete.

### Análisis FODA

	<b>FORTALEZAS F</b>	<b>DEBILIDADES D+</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado y con mucha experiencia en la operación de RH.</li> <li>2. Se cuenta con un <i>ERP</i> ORACLE de RH y NÓMINA, sistema financiero, <i>ORACLE VIEWER</i> en versión R12.</li> <li>3. Nuevo Director de la Oficina de Personal.</li> <li>4. Se cuenta con más de 100 procedimientos de operación documentados</li> <li>5. Se ha incrementado el sueldo a un importante porcentaje del personal del área.</li> <li>6. La mayoría del personal de la Oficina participó en la implementación del <i>ERP</i> en el 2005-2006 y ahora en la versión R12, participaron también varias personas.</li> <li>7. Se está generando un modelo <i>multitask</i> en el personal de la Oficina.</li> <li>8. Se cuenta ya con la Coordinación de Cultura Laboral y Procesos, de la cuál tres de sus integrantes han sido alumnos de la Especialidad en Procesos de Negocio (y uno más ingresa este año a estudiarla) y este investigador es egresado de la Maestría</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de estandarización en los procesos, se presentan excepciones a los procesos.</li> <li>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.</li> <li>3. Colaboradores instalados en zonas de confort, lo que genera resistencia al cambio y escenarios de temor ante el cambio de paradigmas organizacionales (se ha venido reduciendo la resistencia al cambio).</li> <li>4. Falta de un sistema de indicadores y métricas de desempeño.</li> <li>5. Falta de medición a la contribución en los resultados generales de la Oficina por cada puesto existente.</li> <li>6. Poca vocación de algunos integrantes para trabajar por proyectos y a trabajar como equipos autodirigidos.</li> <li>7. Estructura jerárquica vertical en la institución y con poca rotación de personal.</li> </ol>

	<p>en Informática Aplicada.</p> <p>9. Ha mejorado la percepción de la Oficina de Personal dentro de la Universidad, con base en la consulta realizada en 2017.</p> <p>10. Se ha integrado a la Oficina de Personal el personal del Servicio Médico.</p> <p>11. Se han creado tres coordinaciones nuevas, lo que permitirá una mejora administración y control de los procesos.</p> <p>12. Se transita hacia la apropiación del rol de dueño de procesos.</p> <p>13. Se cuenta con un ERP en versión R12 actualizado.</p> <p>14. Buena imagen de la Universidad en la comunidad.</p>	<p>8. No existe una cultura de gestión por procesos de manera generalizada en la Institución.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ante el incremento del dólar, nuevos alumnos extranjeros se pueden inscribir en la Universidad.</li> <li>2. Buenas relaciones con la IBERO México. El Rector actual viene de dicha Universidad como Rector.</li> <li>3. El mercado demanda nuevas licenciaturas y posgrados lo que es una oportunidad para generar nuevos planes de estudios.</li> <li>4. La posibilidad de certificar las carreras de la universidad a nivel internacional, lo</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>2. Desarrollar nuevas carreras. (F3, O10,).</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar nuevas carreras (D10, O3)</li> <li>2. Eficiencia en la operación. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O5).</li> <li>3. Mantener la estrategia de calidad en los servicios ofrecidos al usuario. (D7, D8, D9, O5)</li> </ol>

<p>que haría más atractivo a los candidatos a estudiar en el ITESO.</p> <p>1. Compartir buenas prácticas de RH con instituciones educativas en México y en el extranjero, ante un Rectorado orientado a la internacionalización de la Universidad.</p>	<p>3. Mantener la estrategia de calidad en los servicios ofrecidos al usuario. (F5, F6, F7, F8, F9, F10, FO5, F11, F12, F13, F14).</p>	
<p><b>AMENAZAS A</b></p> <p>1. Competencia agresiva con otras universidades, lo que puede redundar en una baja de inscripciones de alumnos.</p> <p>2. Autoridades gubernamentales con estrategias de fiscalización muy agresiva hacia la Institución, con la implementación de nuevas NOMS y protocolos: STPS, IMSS, SAT, etc.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>1. Mantener la estrategia de calidad en los servicios ofrecidos al usuario. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, A1, A2).</p> <p>2. Utilizar la imagen de la Universidad para captar más alumnos. (F10, A4).</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></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, D7, D8, 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 7. Análisis FODA.** Fuente: Propia. (2019).

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 instalado en zonas de confort y con cierta resistencia al cambio. Será necesario implementar varias estrategias 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, etc.

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 RACI.**

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

Baud (2017), señala que dicha matriz:

Aclara las actividades de cada actor e identifica el nivel de cada responsabilidad, por tanto, es esencial que los roles y responsabilidades estén claramente identificados. Por ejemplo, ¿quién da la información de entrada de una actividad determinada?, ¿Quién escribe un determinado documento? o ¿quién decide una acción concreta?

En inglés el acrónimo significa: *Responsable, Accionable, Consultad, Informe*. En español, Responsable, Aprobador, Consultado e Informado. (p.56).

Una vez realizadas las entrevistas iniciales y detalladas se procedió al llenado de la Matriz RACI 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 RACI de la Oficina de Personal, documentadas durante el 2017.

Es importante señalar que en 2018 y con base en los procesos rediseñados ante la implementación del ERP en versión R12, se realizó una reestructura en la Oficina de Personal, creándose tres coordinaciones e integrándose la Coordinación de Servicios Médicos, que pertenecía al C-Juven.

Se anexa la tabla ocho en la que se documentan los cambios en las funciones y responsabilidades de los puestos.

## Matriz RACI

MATRIZ RACI	PERSONA															
	ENC DE NOMINA	DIR OFICINA DE PERSONAL	ENC DE RECLUT Y SELECCION	ENC DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	ENC DE CONTRATACION	ASIST ADMVO OP I	ASIST ADMVO OP II	ENC DE CAJA Y FA	ENC DE NOMINA PA Y ESTADISTICA	ENC DE PRESTACIONES Y SERVICIOS	ENC DE CONSULTORIA LABORAL Y ORG DEL TRABAJO	COORD DE REMUNERACIONES	ENC DE CAPACITACION	ENCARGADA DE IMSS-INFONAVIT	ASIST DE ORGANIZACION DEL TRABAJO I	ASIST DE ORGANIZACION DEL TRABAJO II
Operación de nómina	R															
Administración de proveedores	R															
Servicios Oficina de Personal	R															
Plan de Pensiones	R	C														
Atención de jubilaciones	I	A														
Reuniones de homólogos		A														
Atención de autoridades laborales		A									I			I		
Plan quinquenal		A									I					
Reclutamiento y Selección de Personal			R													
Evaluación de encargos del personal		C	R	I												
Inventario de Recursos Humanos			R										I			
Eventos Institucionales		C		R		R			R							
Encargado de sistemas y procedimientos				R												
Encargada de Contrataciones	I				R	I						I				
Credencialización			I		R	I										
Simulación de Académicos (SUPA)		C			R							I				
Apoyo al Expediente único, eventos y otros					R	I										
Expediente Único					I	R										
Contratación de Honorarios						R	I									
Contratación de Profesores de Asignatura		C				R			I							
Sistema de Personal						R										
Actividades secretariales y cotidianas							R	I								
Presupuesto de la Oficina de Personal		A					R									
Desarrollo de habilidades y competencias en el IMSS							R							I		
Atención a prestaciones y servicios							R			A						
Vales de cafetería							R			I						
Asesorías sobre el Fondo y la Caja de Ahorro.		C						R								
Contabilidad y auditoría de la Caja de Ahorro		I						R								
Admon. del Sistema de Fondo y Caja de Ahorro								R								
Nómina de Prof. De Asignatura							I	I		R		C				
Reportes de RH y Nómina										R						
Actualización de ORACLE RH y Nóminas		I								R						
Gestión de Seguros		I									R					
Uniformes											R					
Apoyo de Gastos Funerarios al Personal											R					
Pago de FONACOT											R					
Relaciones Laborales		I									A				R	
Seguridad e higiene industrial /Normatividad											A					R
Consultoría laboral /Normatividad		I									A				R	R
Sistemas y procedimientos		I									A				R	
Entornos de trabajo saludable/Calidad de vida											A					R
Descripción de Puesto/Admon. de los sistemas. de remuneraciones		C													R	R
Obligaciones patronales/IMSS														C		
Mantenimiento de Plantilla de Personal de Tiempo Fijo y Control de Plazas	I	I			I							R				
Administración de Remuneraciones	I	I										R				
Comité de Remuneraciones ITESO	I	I									I	R				
Incrementos anuales y tabuladores	I	I			I					I		R				
Monitoreo de Compensaciones de ITESO vs. Proyecto Ignaciano	I	I	I		I					I		R				
Proceso Institucional-Capacitación													R			
Convenio ITESO-UNIVA y DEL													R			
Inducción al personal		I							I				R			
Administración de Sistemas														R		
Admon. de obligaciones patronales														R		
Gestiones frente a las autoridades laborales		C									I			R		

R= Responsable de ejecución      A= Responsable último      C= Persona a consultar      I= Persona a informar

**Tabla 8. Matriz RACI. Fuente: Propia. (2017).**

### 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 nueve.

#### 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 FA	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 9.** 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 en el 2017, 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 de la entrevista ya fue presentado en el TOG de la Especialidad en Mejora de Procesos de negocio y por razones de confidencialidad se omiten en este nuevo trabajo.

El formato de la entrevista inicial se incluye en el anexo I, en la página 306 de este trabajo.



### **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 una 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.

Para efectos de clarificación, se decidió no volver a entrevistar al personal de la Oficina, para la fase de rediseño de procesos en la fase propuesta por recomendación del equipo de asesores de esta investigación.

Las entrevistas detalladas ya fueron presentadas en el TOG de la Especialidad en mejora de Procesos, y por razones de confidencialidad de omiten de este trabajo.

A continuación, se anexa el formato utilizado en la entrevista detallada en la figura 19.

## Formato de entrevista detallada



FORMATO DE ENTREVISTA DETALLADA

**Empresa:**  
**Proyecto:**  
**Consultor:** **Fecha:**  
**Lugar:** **Mail:**  
**Entrevistado:** **Tel:**  
**Departamento:**  
**Puesto:**  
**Nombre y puesto del jefe inmediato:**  
**Antigüedad en la empresa:** **Antigüedad en el puesto:**

¿Cuál es su proceso?

Capacitación recibida.

¿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 19. Formato de entrevista detallada. Fuente: Propia. (2016).**

### **3.1.7 Análisis tecnológico.**

Posterior a realizar la Matriz RACI, se generó 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.

Parafraseando 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 capacidades en materia organizacional, técnica, sus actividades productivas, así como el estado de 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 omite por tratarse de información confidencial. Se incluye solo en formato el anexo II de este proyecto, en la página 307.

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.

Para el 2019, en la fase propuesta de los procesos se están creado algunos nuevos servicios a los empleados que no existían en la versión *as is* del 2017, dentro de estos se encuentra el servicio el del Consultorio Médico y el de Revisión Ergonómica a Puestos no Sedentes.

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.

No se incluye desglose de la información debido a que se considera confidencial, solo se incluye el formato utilizado en el anexo III de este proyecto en la página 307. 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, de acuerdo a la figura 20.

#### 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, secretarías, 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	Perteneciente 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	Pertenecientes a: DPES DESI DEAM DPTI DHDU CFH DMAF DFILOSOFIA	Muy alto

**Figura 20. Análisis de clientes.** Fuente: Propia. (2016).

Observamos que los servicios que ofrece la Oficina de Personal se centran en cuatro mercados:

1. Personal del ITESO contratado por tiempo determinado o indeterminado, desde el Rector, directores, hasta aseadores, secretarias y vigilantes.
2. Profesores de Asignatura.
3. Prestadores de Servicios contratados por Honorarios Profesionales.

4. Alumnos del ITESO cursando cualquier programa académico ofertado por la Institución.

Al analizar cada uno de estos mercados, se aprecia que es necesario ofrecer servicios de la más alta calidad, debido al alto costo de las colegiaturas, superior a otras opciones del mercado, por lo que el cliente resulta ser sumamente exigente, los alumnos por lo general pertenecen a clase media alta o clase alta. De no ofrecer servicios de calidad existe siempre presente la amenaza de que busquen otras opciones en el mercado para estudiar.

Respecto al personal del ITESO, resulta también sumamente exigente, sobre todo en los casos de directivos, profesores de tiempo fijo y de asignatura, así como los empleados de mandos medios dado su ingreso superior al mercado salarial que ofrece el ITESO y a que cuentan con un alto nivel académico, en muchos casos con niveles de maestría y doctorado.

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.

Como Oficina de Personal nuestros clientes *core*, dada la alta demanda de servicios que se ofrecen son el personal de tiempo fijo, profesores de asignatura y alumnos, así como la criticidad de los mismos como: pago de nómina, atención de accidentes, pago de obligaciones patronales, jubilaciones, demandas laborales, financiamiento educativo, entrega de uniformes y credenciales, etc. El ofrecer este tipo de servicios con deficiencias, puede generar serios problemas a la institución, que implican afectación a su imagen, quejas del personal y padres de familia, así como importantes cantidades de recursos económicos.

### **3.1.11 Unidades estratégicas de negocio.**

El concepto de unidad estratégica de negocio se define según Kotler (2002) 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. En el anexo IV de este estudio en la página 308, se incluye el formato respectivo. Se omite el contenido de la información, debido a que se considera sensible para la Institución.

En la Oficina de Personal se identificaron 33 unidades estratégicas de negocio (UEN). En este formato se describieron las características del producto por cada UEN 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:

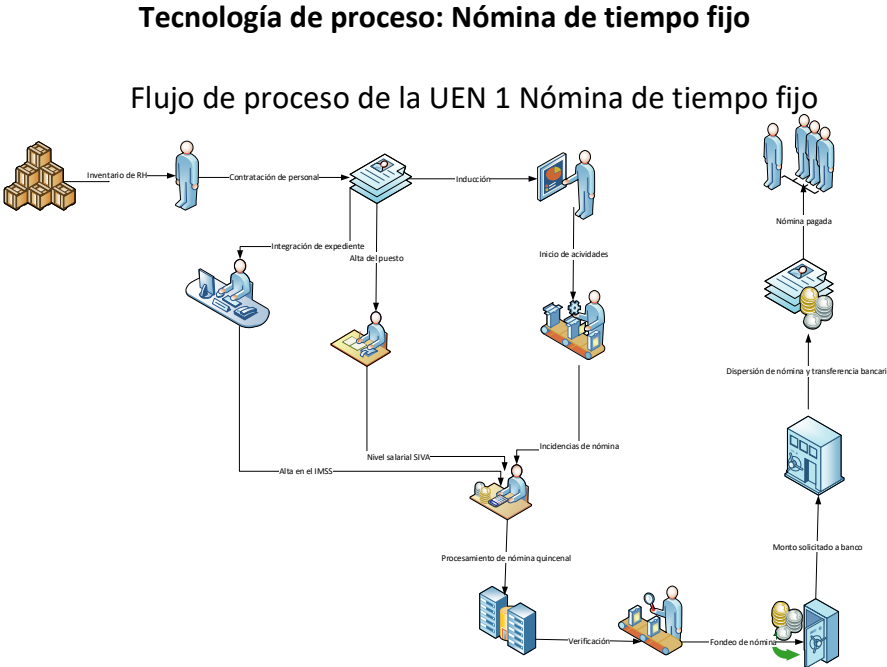
El relacionado con las condiciones, procedimientos y formas de organización necesarios para combinar insumos, recursos humanos y bienes de capital para producir el bien o el servicio. (Peña, 2016: 2).

Parfraseando 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 la figura 21 un diagrama 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.



**Figura 21. Tecnología de proceso. Nómina de tiempo fijo.** Fuente: Propia. (2016).

En este diagrama incluido 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.

**3.1.13 Tecnología de equipo.**

En este apartado se describen los equipos y tecnología necesarios para ofrecer 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 V página 308 de este trabajo se anexa el formato del análisis del equipo. No se incluye el desglose de la información por tratarse de información sensible para la Institución. 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.

#### **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 [...]. (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, etc. A continuación, en la tabla 10, 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.
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 recisiones 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 <i>Bio feed back</i> .
UEN 24.	Reglamento Interior del Trabajo, Reglamento de PSNA, Manual de prestaciones 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.

**Tabla 10. Normatividad que regula las UENS.** Fuente: Propia. (2016).

### **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 identificaron 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 clientes o usuarios. En dicha Oficina, por sus características, complejidad y los servicios que ofrecen se identificaron los tres tipos de configuración 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 ellas.

#### **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 (las 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 22 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				
	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio</b>
	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 <i>universidad solidaria</i>	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 22. 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.

### 3.2.2 Red de valor.

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 a clientes.

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. (Peña, 2016: 13).

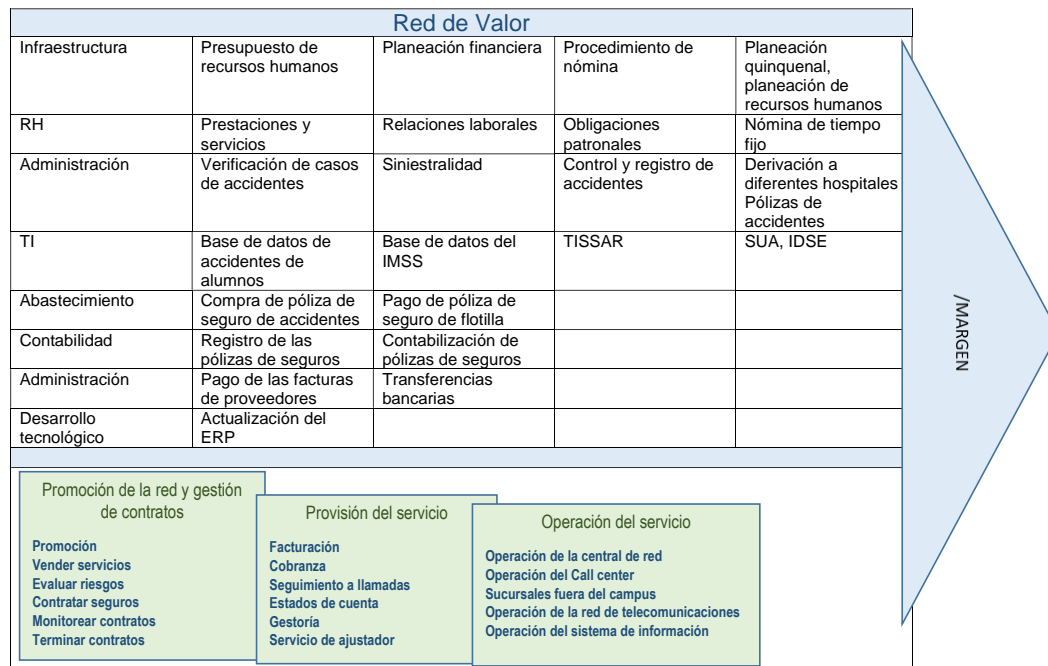
Stabell (1998), identifica los siguientes giros empresariales en los que aplicaría este modelo de configuración de valor:

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

En la figura 23 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 23. 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, 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 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 5 elementos básicos: definición, solución, elección, ejecución y evaluación) y 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:

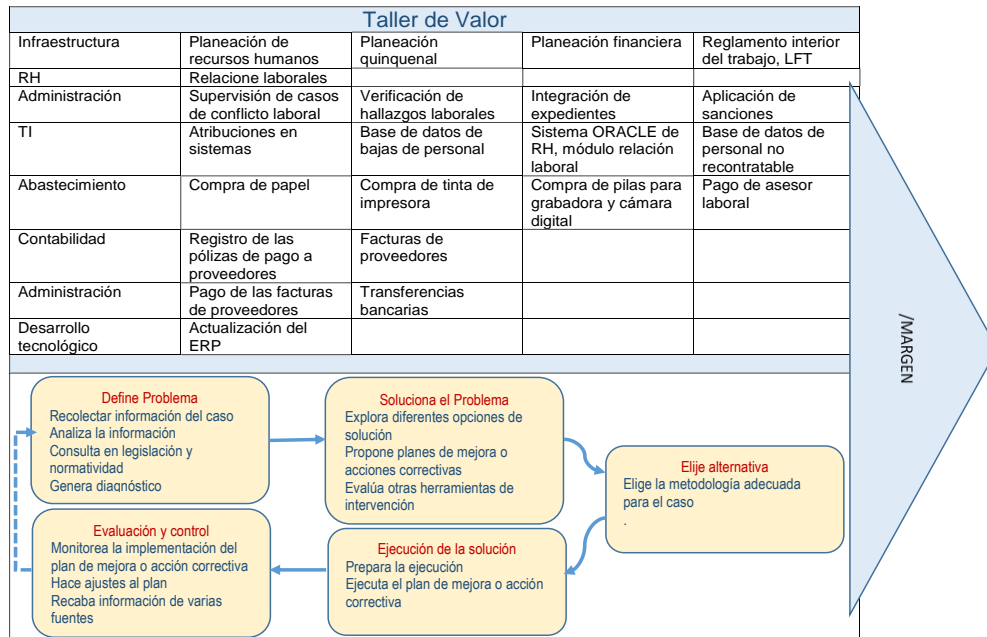
Los servicios profesionales en materia de medicina, asesoría jurídica, arquitectura e ingeniería. (p. 420).

En la figura 24 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 24. 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 11.

### Modelo de negocio *CANVAS*

MODELO DE NEGOCIO				
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder.</li> <li>• IT.</li> <li>• Equipo de desarrollo De la OSI.</li> <li>• Homólogos</li> <li>• Proveedores NBURSA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja y fondo de ahorro</li> <li>• Financiamiento educativo</li> <li>• Seguro de vida</li> <li>• Seguro de accidentes</li> <li>• Convenios con proveedores en la prestación de servicios al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Oficina de Personal existe el interés por cuidar y acompañar a las personas en el ámbito laboral</li> <li>• Estamos convencidos del valor de la cortesía y la colaboración con los usuarios de nuestros servicios</li> <li>• Los servicios que ofrecemos en la Oficina de Personal son de la más alta calidad, bajo los principios de cuidado de los recursos institucionales.</li> </ul> <p>Algunos de los servicios que ofrecemos y generan valor al cliente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos institucionales</li> <li>• Servicio de seguros</li> <li>• Caja y fondo de ahorro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones personales</li> <li>• Relaciones telefónicas</li> <li>• Correo.</li> <li>• Intranet</li> <li>• Atención personalizada</li> </ul> <p>Todas estas relaciones son para generar y co crear valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados con contrato por fijo indefinido</li> <li>• Empleados con contrato por tiempo determinado</li> <li>• Servicios profesionales de honorarios</li> <li>• Personas contratadas por honorarios asimilados a sueldos.</li> <li>• Profesores de Asignatura</li> <li>• Alumnos</li> </ul>
<b>Recursos clave</b>		<b>Canales de distribución</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ERP de RH robusto.</li> <li>• Conocimientos Actualizados en materia seguros, convenios de prestación de servicios con proveedores.</li> <li>• Colaboradores de la Oficina de Personal con experiencia y comprometidos</li> <li>• Equipos modernos y funcionales</li> <li>• Servicios de calidad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet del ITESO.</li> <li>• Correo electrónico masivo</li> <li>• Eventos de capacitación</li> <li>• Revista Cruce</li> <li>• Eventos institucionales de empleados</li> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Sitio de colaboración</li> <li>• Posada de empleados</li> <li>• Share point.</li> <li>• Sitio de documentos controlados</li> </ul>		
<b>Costos</b>		<b>Ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría en ERP</li> <li>• Pago a proveedores</li> <li>• Compra de materiales médicos para rehabilitación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses cobrados de caja de ahorro.</li> <li>• Cobro de seguros de automóvil y gastos médicos.</li> <li>• Pago de financiamiento educativo</li> </ul>		

Tabla 11. 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 de acompañar a los empleados para la obtención de un beneficio, por ejemplo, en el proceso de autorización de un financiamiento educativo para cursar un plan de estudios para el empleado o para sus familiares.
- La intención de que los servicios ofrecidos generen valor a los empleados como por ejemplo la obtención de intereses producto de invertir en la caja de ahorro.
- El que los alumnos se sientan respaldados por la institución ante la posibilidad de sufrir un accidente derivado de la práctica de un deporte, al contar con un seguro de accidentes.

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 con conocimientos actualizados en materia de convenios de prestación de servicios para los empleados.

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

- Caja y fondo de ahorro
- Financiamiento educativo
- Seguro de vida
- Seguro de accidentes
- Convenios con proveedores en la prestación de servicios al personal

- Financiamiento educativo

Se detectó a una serie de socios clave como son:

- Stakeholder.
- IT.
- Equipo de desarrollo De la OSI.
- Homólogos
- Proveedores INBURSA.

Como síntesis de del modelo de negocio *CANVAS* analizado se puede decir que: la creación de valor hacia los usuarios o clientes internos, contribuye a contar con un elevado sentido de pertenencia hacia la Institución, lo que evita, por ejemplo: una alta rotación de empleados, generando ahorro por sustituciones de personal.

De igual forma el que los alumnos se sientan respaldados por la existencia de opciones de calidad en materia de seguro de accidentes, genera valor a la institución al reducir costos, por fuertes desembolsos por atención médica, si se careciera de un seguro.

El ITESO como institución ofrece a sus empleados beneficios y prestaciones que están por encima del mercado salarial, de acuerdo a las encuestas de sueldos y salarios tanto de empresas como de universidades en las que participa, este aspecto genera también valor hacia sus empleados.

### **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 RACI.

Según *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. (p. 94).

*ABPMP* (2013) recomienda utilizarlos cuando:

- Existen iniciativas de mejora de procesos.
- Para obtener un consenso inicial sobre el enfoque de un proyecto de modelado.
- 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.

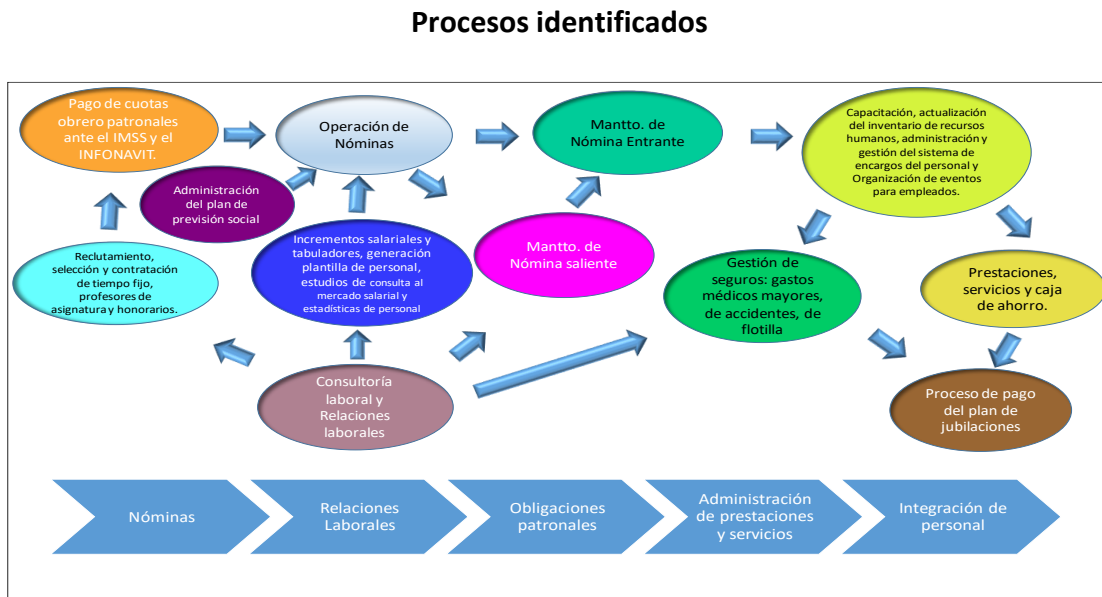
Peña (2016), de acuerdo al material del curso de *análisis de procesos* de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio, en el tema de identificación de procesos, señala que un *SIPOC* es:

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 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), ilustra muy bien este concepto de integración, mejora y rediseño de procesos mediante 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 25 se presenta un esquema en el que se presentan los 12 *SIPOC*'s.



**Figura 25. Procesos identificados en la Oficina de Personal.** Fuente: Propia. (2017).

A continuación, se anexa en la tabla 12 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

<b>Proceso:</b>	Operación de Nóminas		<b>Fecha:</b>	29/11/2016	
<b>Analista:</b>	Gerardo Zermeño Zuazo				
<b>Roles participantes:</b>	Encargada de Nómina de Tiempo Fijo, Encargado de Nómina de Profesores de Asignatura, Encargada Administrativa/Supervisor, Encargada de Bancos		<b>Proyecto:</b>	Rediseño de los procesos de la Oficina de Personal del ITESO	
<b>Supplier Proveedor</b>	<b>Input Entrada</b>	<b>Process Proceso</b>	<b>Output Salida</b>	<b>Client Cliente</b>	
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	
<b>- Problemas detectados:</b>	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.				
<b>- Sugerencias de mejora:</b>	La nómina la podría realizar una sola persona ya que son procesos iguales				
<b>-Comentario extra:</b>	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 12. 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 debieran integrar o unificar, por ejemplo, la nómina. Se aprecia que: en ciertos procesos, se tiene numerosas actividades a 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.

### **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 plantado fue:

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

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

- Empleados.
- Profesores de tiempo fijo.
- Profesores de asignatura.



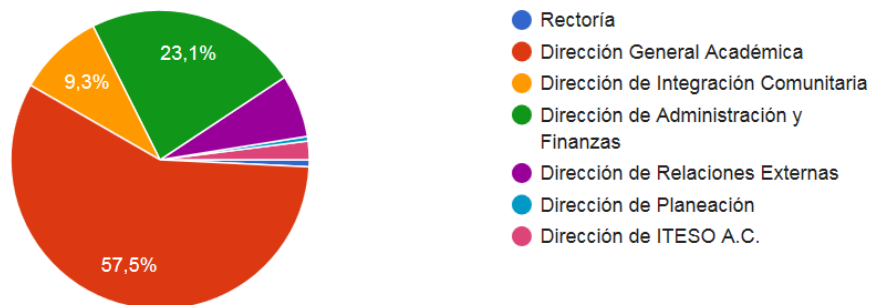
- Servicios profesionales de honorarios.

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 áreas de mejora detectadas en los servicios de la Oficina.

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.

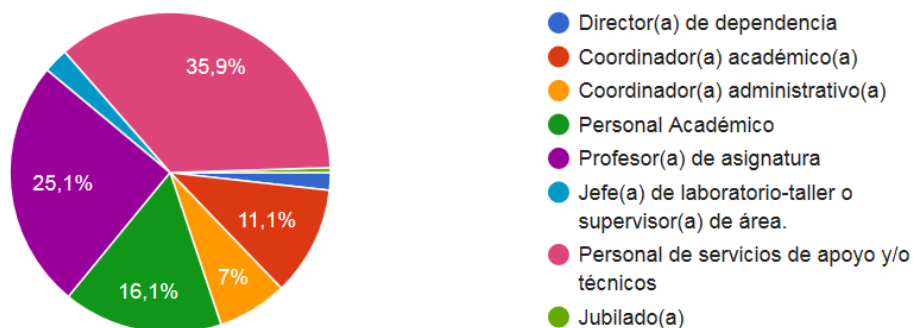
**Distribución de población participante por instancia**



**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.

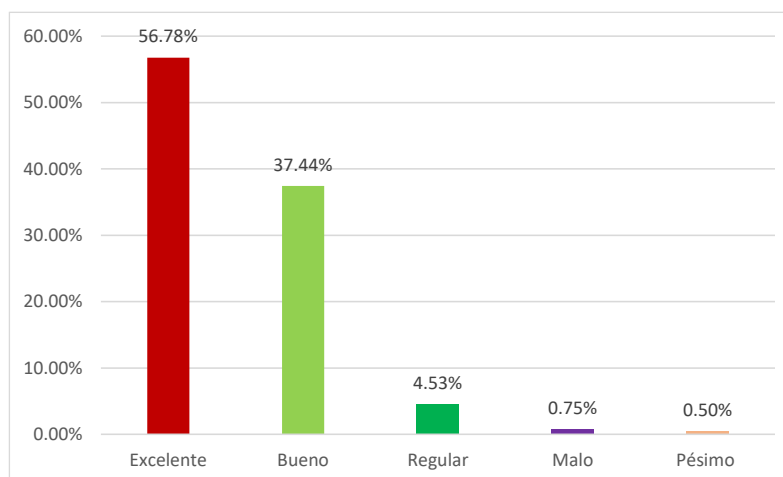
### Distribución de población participante por rol



**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 ellos 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. (Gráfica tres).

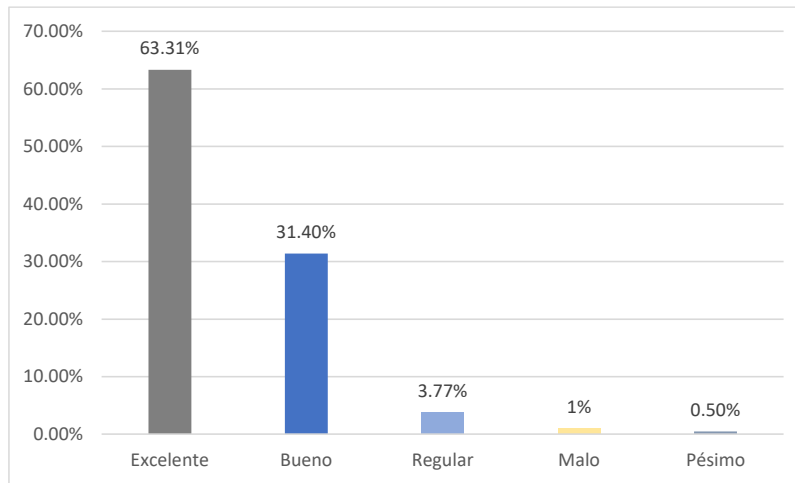
### Rapidez y oportunidad en el servicio



**Gráfica 3. Opinión respecto a rapidez y oportunidad en el servicio.** Fuente: Propia. (2017).

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 % que fue regular, un 1.00 % que fue malo y un 0.5 % que fue pésimo en cuanto a las citadas variables. (Gráfica cuatro).

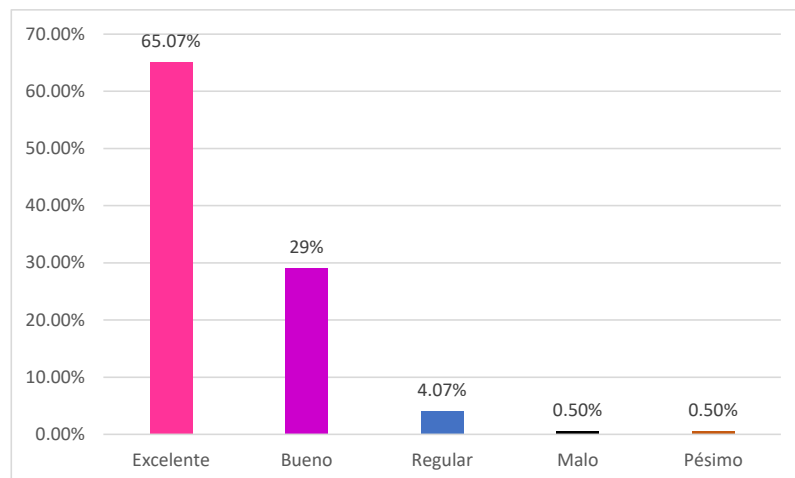
### ¿Fue escuchado?, ¿Quién lo atendió fue amable, paciente y claro?



**Gráfica 4. Opinión respecto a ser escuchado, así como respecto a la amabilidad, paciencia y claridad de parte de la persona que lo atendió en la Oficina de Personal.** Fuente: Propia. (2017).

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. (Gráfica cinco).

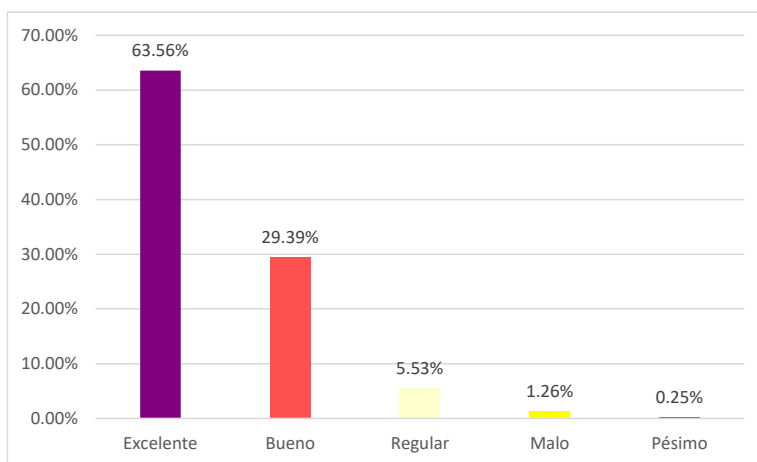
### ¿Qué tan dispuesto estuvo a ayudar la persona que atendió?



**Gráfica 5. Opinión respecto a la disposición para ayudar al usuario.** Fuente: Propia. (2017).

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. (Gráfica seis).

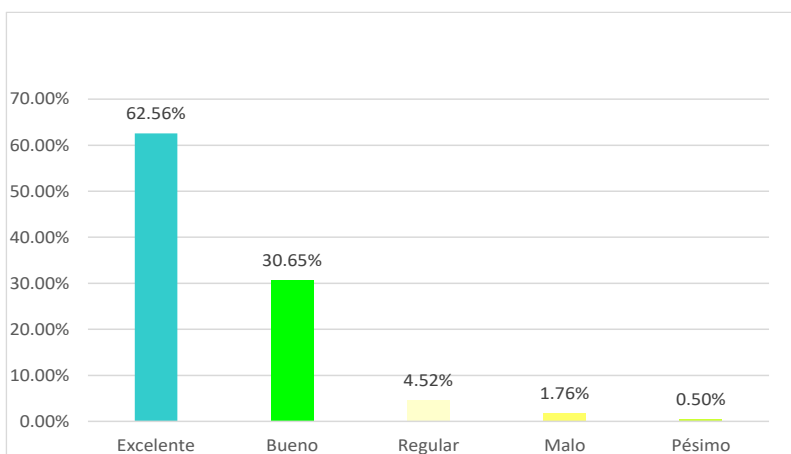
### ¿Dieron respuesta a sus preguntas?



**Gráfica 6. Opinión respecto a la aclaración de dudas.** Fuente: Propia. (2017).

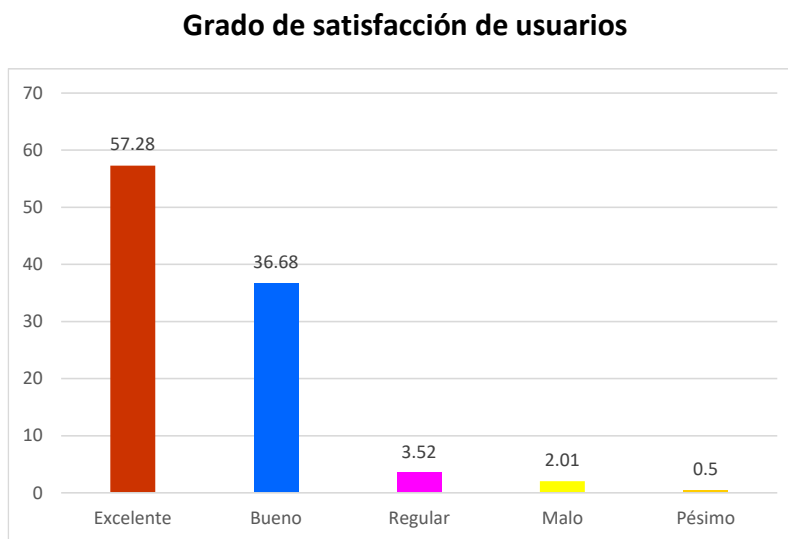
El 62.56 % de los usuarios señaló que fue atendido y se resolvió su problema y solicitud de manera excelente, un 30.65 % comentó que: de manera buena, un 4.52 % comentó que: de manera regular, un 1.76 % de manera mala y 0.50 % de manera pésima. De acuerdo a la gráfica tres que se presenta a continuación.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

### ¿Se resolvió su problema y solicitud?



**Gráfica 7. Percepción de los usuarios respecto a la resolución de su problema.** Fuente: Propia. (2017).

En la gráfica ocho se presenta el grado de satisfacción general 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.



**Gráfica 8. 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, restructuras, intereses).
- Nómina empleados de tiempo fijo. (Aclaraciones de pago, tarjeta de vales de despensa).
- Pago de honorarios. (Aclaraciones de pago).
- Pago a 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 no debería presentarse en este trabajo, porque se considera información confidencial. 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 acción de mejora. Se observó que en varios procesos existen oportunidades de mejora, como por ejemplo es el de Reclutamiento, Selección y Capacitación.

También se apreciaron deficiencias en el servicio, con aspectos relacionados con la desatención de llamadas telefónicas, deficiencia en el 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.

Al identificar por categoría los aspectos de mejora puntuales y que requiere sean revisados, se encuentran, según el área:

- 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.
  - Incrementar la oferta.
  - Diseñar cursos para necesidades específicas del ITESO.
  - Realizar 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 porque 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.
  - 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.
- Obligaciones patronales.
  - Información cuando se rebasan 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.
  - 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.
- Sistema de encargos.
  - 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.
  - 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.
  - Amabilidad y disposición del personal.

Los resultados de la aplicación de este instrumento, así como los otros previamente descritos en el análisis permiten identificar elementos a considerar para el diseño del mapa de arquitectura que se presentan en este trabajo. Sería necesario volver a evaluar los servicios para verificar si existieron mejoras y si estas se estabilizaron para su permanencia.

### **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 observa a los procesos de manera transversal, a diferencia de una vista vertical basada en estructuras funcionales jerárquicas, que generan divisiones entre departamentos, a lo que 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 26.

### Vista horizontal Oficina de Personal

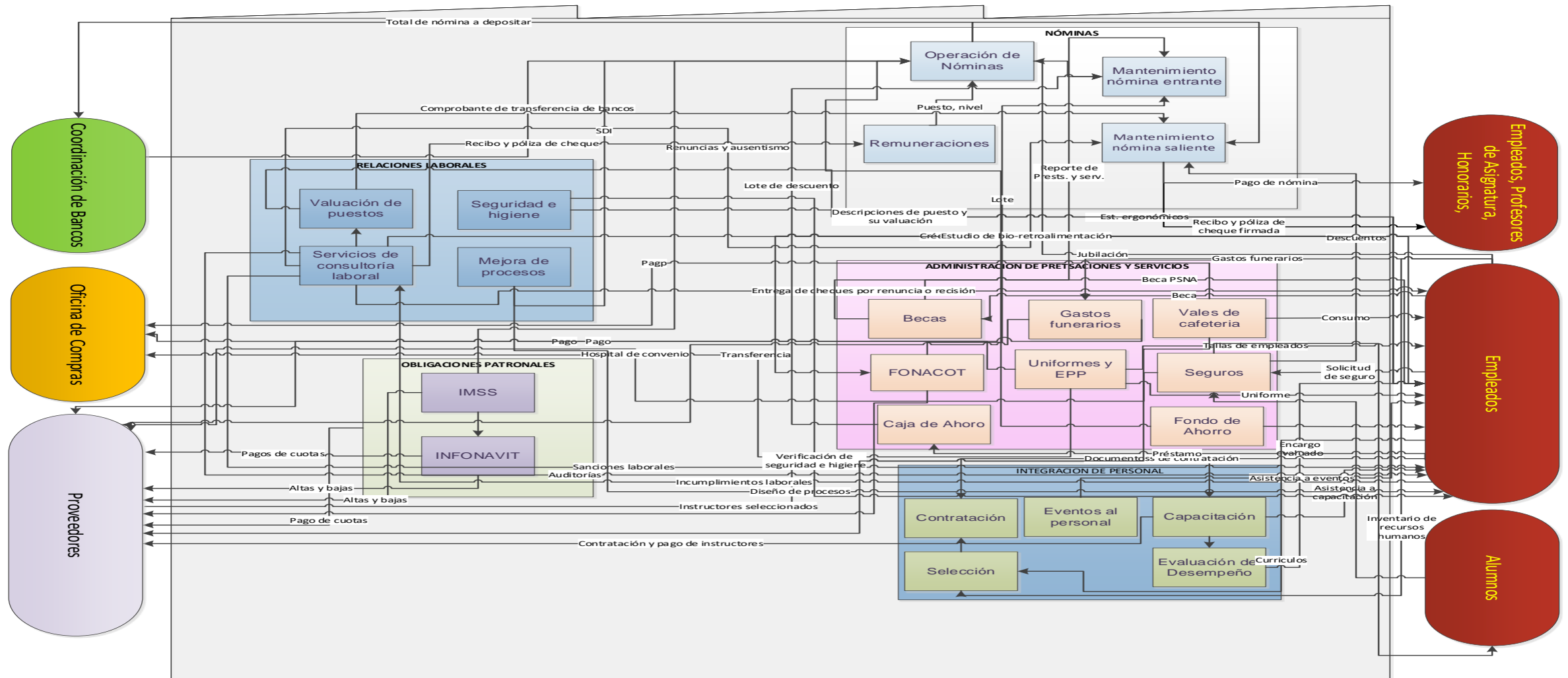


Figura 26. Vista horizontal de la Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2016).

Después de realizar el diagrama de vista horizontal se observa que es viable un rediseño de procesos, porque algunos se pueden fusionar para optimizar el desempeño y los servicios ofrecidos a los clientes. Dentro de los procesos identificados como susceptibles de unificación son la nómina y caja y fondo de ahorro. No obstante, es necesario señalar que dependerá de las autoridades de la Universidad, para que se tomen decisiones al respecto en la fase propuesta o posteriormente.

Como resultado del diseño de este modelo la Oficina de Personal se observa que los procesos se agrupan 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: 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 los *SIPOC's* y en las Unidades Estratégicas de Negocio presentados en este estudio.

Las organizaciones evolucionan a través del tiempo, por lo que es recomendable revisar nuevamente el diagrama de vista horizontal (no obstante, este rediseño necesario, queda fuera del objetivo de este TOG), para verificar la existencia de modificaciones en procesos, que se dan de manera natural, conforme a teorías del cambio organizacional.

Respecto a la necesidad de actualizar el diagrama de vista horizontal, como parte de las transformaciones de las empresas y revisando teorías que aborden el tema del cambio organizacional y particularmente respecto a cómo evolucionan dichas organizaciones, se identifica a la disciplina del *Desarrollo Organizacional*, la cual aporta conceptos útiles para

el trabajo realizado en la Oficina de Personal en cuanto a rediseño de procesos basados en la metodología de *BPM*.

Según Pinto (2012), desde la disciplina del *DO* se señala que los procesos de cambio:

Se enfocan en la cultura y la estructura organizacional y se adecúan a las necesidades de la organización que la va a implementar [...] En varias organizaciones se utiliza el Desarrollo Organizacional para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios. (p. 22).

Según este concepto de *DO*, dentro de las organizaciones siempre existirán nuevos valores, reglamentos y políticas que se generan para llevar a cabo los cambios, en el rediseño de estructuras. Con esta postura se aprecia que las organizaciones evolucionan en sus procesos y requieren permanentemente ser actualizadas.

### **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 27 el diagrama de distribución de documentos de operación de nóminas, en el anexo VI de este proyecto, se incluye uno adicional, en la página 309. Se omiten los demás por tratarse de información confidencial.

### Diagrama de distribución de documentos Operación de Nóminas

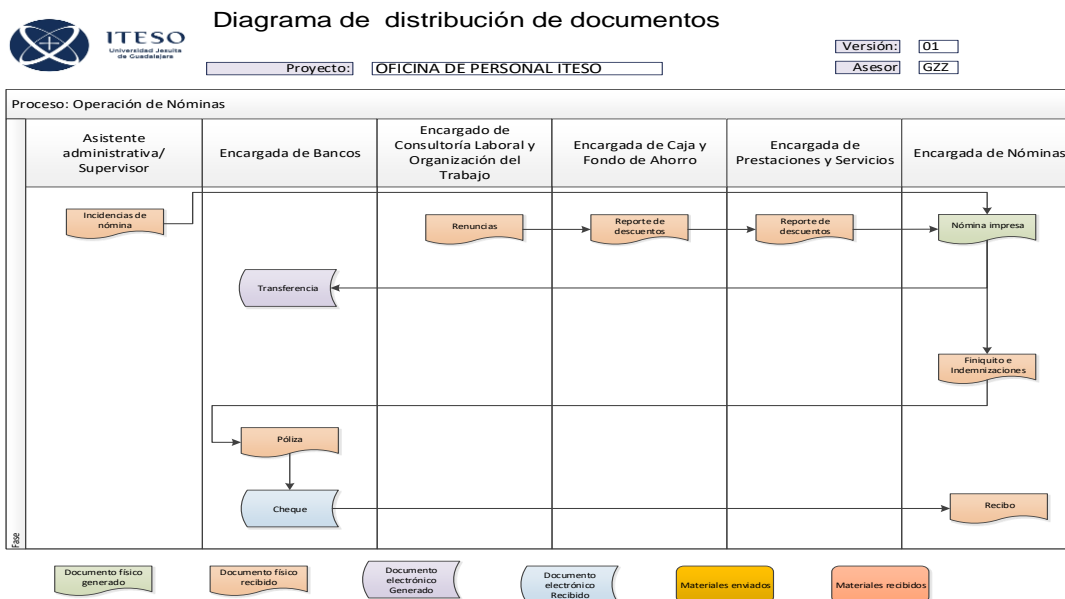


Figura 27. Diagrama de distribución de documentos, Nóminas. Fuente: Propia. (2016).

### **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. Es importante comentar que en la fase propuesta algunas de las áreas de mejora han quedado solucionadas, mismas que fueron identificadas en la fase inicial. Algunas otras no se han podido solucionar, al estar en la toma de decisiones directiva, por razones de costo o porque el *ERP* no se puede integrar con otras aplicaciones externas.

#### *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*. (De acuerdo a la implementación del *ERP ORACLE* en versión R12, en la fase propuesta, se decidió por razones de costo adquirir el licenciamiento estándar de la aplicación sin nuevos desarrollos por lo cual esta posibilidad, quedó fuera de los requerimientos del proyecto).

#### *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. (De acuerdo a la implementación del *ERP ORACLE* en versión R12, en la fase propuesta, se decidió por la directiva del ITESO y por razones de costo adquirir el licenciamiento estándar de la aplicación sin nuevos desarrollos por lo cual esta posibilidad, quedó fuera de los requerimientos del proyecto).

- 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. (De acuerdo a la implementación del *ERP ORACLE* en versión R12, en la fase propuesta, se decidió por la directiva del ITESO y por razones de



costo adquirir el licenciamiento estándar de la aplicación sin nuevos desarrollos por lo cual esta posibilidad, quedó fuera de los requerimientos del proyecto).

- 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. (Después de analizar la propuesta se decidió dejar el proceso de registro del ausentismo en manos de los dueños de proceso de la Oficina de Personal, dado que es riesgoso laboralmente que los supervisores capturen ausentismo del personal a su cargo, ya que se pierde el control y se pueden cometer atropellos en contra del personal, lo que generaría riesgos laborales de demandas en contra del ITESO).

*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. (Esta optimización depende de las autoridades del ITESO, quienes deberán decidir al respecto, al consultor le corresponde realizar solo la propuesta).

- 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. (Esta optimización depende de las autoridades del ITESO, quienes deberán decidir al respecto, al consultor le corresponde realizar solo la propuesta).

*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. (En la fase propuesta, se han realizado mejoras a este proceso, aunque se sigue realizando por tres personas, ahora ya solo es responsable de eventos una persona, evitándose tiempos muertos de varios integrantes de la Oficina de Personal).

*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 y organización de eventos, 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 son compatibles, por lo que puede integrarse en un proceso.
- En este proceso intervienen varios responsables de operación 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. (Esta optimización depende de las autoridades del ITESO, quienes deberán decidir al respecto, al consultor le corresponde realizar solo la propuesta).

*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 el responsable de remuneraciones. Las estadísticas de personal actualmente las realiza el responsable de la nómina de profesores de asignatura. (En la fase propuesta se logró que una sola persona sea responsable de incrementos salariales y tabuladores, generación de la plantilla de personal, estudios de consulta al mercado salarial. Estadísticas de personal sigue a cargo del Enc. de Nómina de Profesores de Asignatura, por su *expertise* técnica).

*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. (Después de realizar un análisis técnico, se decidió mantener la operación de la manera actual, dado que el *ERP* no es compatible con otras aplicaciones como el SUA y el TISSAR, aún en la versión tropicalizada a México del *ERP*).

- 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. (Se logró integrar los procesos de gestión de seguros con prestaciones y servicios, los cuales son operados por una sola dueña de proceso, en la fase propuesta).

*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 este proceso no se puede integrar a otro, 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 ya en fase propuesta por cinco 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 generaría la documentación que se realiza por fuera. (De acuerdo a la implementación del *ERP ORACLE* en versión R12, en la fase propuesta, se decidió por la directiva del ITESO y por razones de costo adquirir el licenciamiento estándar de la aplicación sin nuevos desarrollos por lo cual esta posibilidad, quedó fuera de los requerimientos del proyecto).
- 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, partiendo de los hallazgos identificados. Es importante comentar que en fase propuesta algunas de las áreas de mejora se han resuelto.

- Aplicar el concepto y la visión de **integración de procesos** de acuerdo a la metodología de arquitectura empresarial en el rediseño de procesos. (En la fase propuesta algunos procesos si fueron integrados).
- Integrar en un sólo proceso *end to end*, por ejemplo: la nómina, la caja de ahorro, el reclutamiento y selección, así como la capacitación. (Se trabaja en la integración en

un solo proceso que incluya reclutamiento y selección y Capacitación, en fase propuesta).

- Evaluar de manera permanente la calidad de los servicios, para detectar las necesidades de los usuarios o clientes.
- De acuerdo a la matriz RACI 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 otros encargos necesarios de su operación. (Esta situación quedó resuelta en fase propuesta, ahora solo una persona se encarga de eventos).
- Monitorear el desempeño individual y global de la Oficina mediante un sistema de indicadores o *KPI's*. (En la fase propuesta se realiza un monitoreo a indicadores semestralmente).
- Mantener espacios para la capacitación y actualización de procesos a los integrantes de la Oficina. (En el apartado de implementación, se presentarán evidencias del programa de capacitación implementado en la fase propuesta en materia de procesos a integrantes de la Oficina de Personal).
- Convertir a los responsables de procesos en dueños de procesos. (En el apartado de implementación se presentarán evidencias del cambio de rol de responsables de proceso a dueños de proceso).
- Realizar mediciones a la madurez de procesos de la Oficina, así como a la madurez empresarial. (En la fase propuesta se volvió a medir la madurez empresarial, en el apartado de Diseño se presentará evidencia de ello).
- Establecer de manera permanente procesos de gestión que incluirán la mejora continua y la planeación y ejecución de procesos. (En la fase propuesta se generó el proceso de mejora continua, que se describe en el apartado de Mejora Continua).
- 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. (En la fase propuesta se incluyó una visión *end to end* a los procesos).

- Identificar actividades que no generan valor agregado al usuario y eliminarlas de la operación. (En la fase propuesta se identificaron muchas actividades dentro de los procesos que no generaban valor y fueron eliminadas, en posteriores apartados se presenta evidencia al respecto).
- Identificar las tareas en las que se presentan reprocesos para su eliminación o control y así reducir los tiempos de operación. (En la fase propuesta se identificaron muchas actividades que generaban reproceso y fueron eliminadas, en posteriores apartados se presenta evidencia al respecto).
- Estandarizar procesos y reducir cantidad de excepciones de parte de responsables y de autoridades de la Universidad. (Esto se pudo cumplir parcialmente en fase propuesta, ya que depende de la directiva eliminarlas totalmente).
- Ante la evolución en los procesos, considerar la pertinencia de actualizar el diagrama de vista horizontal dadas las modificaciones en la estructura organizacional y la creación de nuevos procesos o servicios en la Oficina de Personal.

## Capítulo IV. Diseño.

En este capítulo se presentan los siguientes entregables:

- Factores críticos de éxito.
- Medición del grado de madurez empresarial propuesto por Hammer, (2013).
- Mapa de arquitectura de procesos, en versión fase inicial y en versión propuesta.
- Comparación estructura organizacional, fase inicial vs. fase propuesta.
- Procesos de la Oficina de Personal.
- Documentación de procedimientos.
- *Balance Score Card (BSC)*.
- *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 a *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. De los resultados de éstos, se presenta información general, precisándose más en el apartado de implementación de este estudio.

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*, transitando de en un estado *as is* a 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 once factores críticos de éxito, los cuáles de no cumplirse pondrían significativamente en riesgo la implementación de los procesos rediseñados. Se presentan en la tabla 13.

#### **Factores críticos de éxito de los procesos rediseñados de la Oficina de Personal**

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



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los procesos.</li> <li>• Procesos <i>end to end</i>, que visibilicen al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTUDIOS DE CONSULTA AL MERCADO SALARIAL.</li> <li>• RELACIONES LABORALES.</li> <li>• DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.</li> <li>• AUDITORÍA A EXPEDIENTES Y CONCESIONARIOS.</li> <li>• MEJORA ERGONÓMICA A ESTACIONES DE TRABAJO.</li> <li>• VERIFICACIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE.</li> <li>• VALUACIÓN DE PUESTOS SIVA Y SUPA.</li> <li>• ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTO.</li> <li>• PROCESO DE CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN.</li> <li>• ORGANIZACIÓN DE EVENTOS PARA EMPLEADOS.</li> <li>• ADMINISTRACIÓN DE VALES DE CAFETERIA.</li> <li>• COMPRA, ENTREGA DE UNIFORMES Y EQUIPO DE SEGURIDAD E HIGIENE.</li> <li>• PAGO DE CUOTAS OBRERO-PATRONALES ANTE EL IMSS.</li> </ul>
--	--

**Tabla 13. Factores críticos de éxito de la Oficina de Personal.** Fuente: Propia. (2017).

Observando la información de la tabla 13, se aprecia la complejidad que se requerirá para la implementación, porque en el ITESO pareciera que existe poca cultura de la evaluación y de orientación al cliente, de la rendición de cuentas, de la mejora continua y pudiera continuar la resistencia al cambio en el equipo de la Oficina de Personal, entre otras variables organizacionales, lo que derivaría en fragilidad en los procesos rediseñados en la fase propuesta y en que se obstaculice su plena e integral implantación. Este fenómeno es común en los procesos de cambio organizacional generándose un retroceso.

#### **4.2 Medición del grado de madurez empresarial propuesto por Hammer, (2013).**

En dos momentos se ha aplicado este instrumento propuesto por Hammer (2013), denominado: "*medición del grado de madurez empresarial*" en la Oficina de Personal, y aplicado al Director de la Oficina de Personal, con la finalidad de identificar si se ha estado transitando de una gestión jerárquica funcional, a una gestión por procesos, posterior al rediseño de procesos en la fase *as is*. Este instrumento evalúa el grado de madurez empresarial en materia de procesos en cuatro cuadrantes, estos son:

- Liderazgo en gestión de procesos.
- Cultura de procesos.

- Habilidades en *BPM*.
- Gobierno (gobernanza de procesos).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos. Es importante comentar que conforme a este instrumento de medición se considera como calificación máxima 100. En la metodología de Hammer (2013) para la aplicación del instrumento no se especifica cual es el valor mínimo aprobatorio.

#### 4.2.1 Medición aplicada en 2017 del grado de madurez empresarial propuesto por Hammer, (2013).

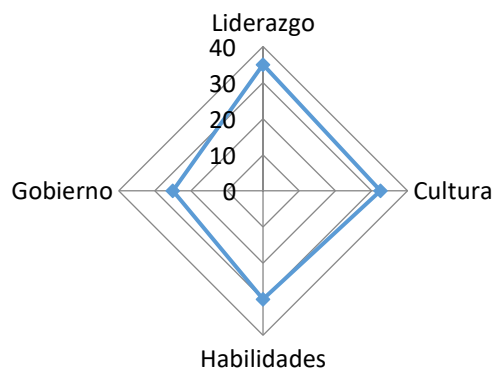
En la medición que se realizó en el 2017, se observaron los siguientes resultados:

- Liderazgo en gestión de procesos, 43.
- Cultura de procesos, 33.
- Habilidades en *BPM*, 30.
- Gobierno (gobernanza de procesos), 25.

**En promedio 32.75**

Se anexan algunos resultados representativos y que explican los datos de la gráfica nueve.

#### Niveles de madurez por variable



**Gráfica 9. Niveles de madurez empresarial por variable de la Oficina de Personal. Rediseño de procesos en fase *as is* 2017. Fuente: Propia. (2019).**

Después de aplicar el instrumento en 2017 se observó que:

### **Liderazgo.**

- El equipo de la alta dirección de la empresa reconoce escasamente la necesidad de mejorar el rendimiento operativo, pero sólo tiene una comprensión limitada del potencial de los procesos de negocio.
- El equipo directivo considera escasamente a la empresa en términos de proceso y ha desarrollado una visión de la empresa y de sus procesos.
- La gente en toda la empresa, demuestra escasamente un entusiasmo por la gestión de procesos y liderazgo para desempeñar funciones en los esfuerzos de procesos.
- Un alto ejecutivo siempre apoya e invierte en la mejora operativa.

### **Cultura.**

- La empresa utiliza escasamente equipos de proyectos multifuncionales para los esfuerzos de mejora.
- El trabajo en equipo nunca es la norma entre los actores, intérpretes o ejecutantes de los procesos y es común entre los gerentes.
- Es común que nunca exista el trabajo en equipo con clientes y proveedores.
- Los empleados escasamente entienden que los clientes demandan excelencia uniforme y una experiencia perfecta.

### **Habilidades.**

- Un grupo de expertos tiene escasamente habilidades en el rediseño de procesos e implementación, gestión de proyectos, comunicación y gestión del cambio.
- Siempre ha existido un número considerable de personas con habilidades en el rediseño de procesos e implementación, gestión de proyectos, gestión de programas y la gestión del cambio están presentes en toda la empresa. Existe también un proceso formal para desarrollar y mantener esas habilidades.
- La gestión de procesos y rediseño nunca se han convertido en competencias y no están incrustadas en un sistema que incluye la exploración de medio ambiente, planificación del cambio, implementación e innovación centrada en proceso.

- Equipos de rediseño de proceso escasamente tienen acceso a una metodología básica para el rediseño de procesos.

#### **Gobierno.**

- La empresa nunca ha desarrollado un modelo de proceso empresarial completo, y aceptado por el equipo de alta dirección.
- Los propietarios de procesos nunca comparten la responsabilidad por el desempeño de la empresa.
- Escasamente uno o más grupos abogan y apoyan posiblemente las distintas técnicas de mejora operativa.
- Los responsables del proceso nunca trabajan con sus homólogos de la empresa, clientes y proveedores para impulsar la integración entre procesos de la empresa.

En el 2017 de acuerdo a los datos obtenidos se observaba poco liderazgo y cultura en la gestión de procesos, así como una carencia en el desarrollo de habilidades de administración de procesos en el personal. Adicional a estos hallazgos, se apreciaba su falta de gobernanza de parte del equipo directivo.

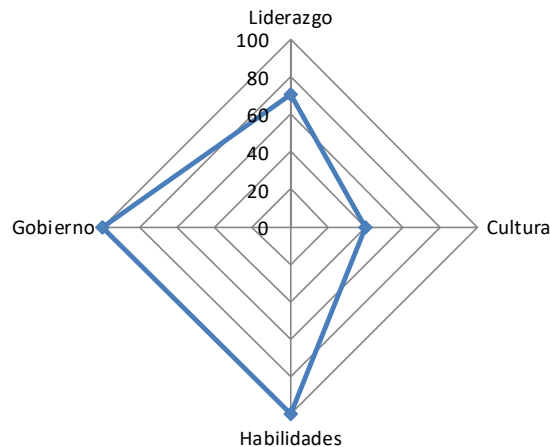
#### **4.2.2 Medición aplicada en 2019 del grado de madurez empresarial propuesto por Hammer, (2013).**

En la aplicación del instrumento en 2019 se obtuvieron mejores resultados, que se presentan en la gráfica 10:

- Liderazgo en gestión de procesos, 70.
- Cultura de procesos, 40.
- Habilidades en *BPM*, 100.
- Gobierno (gobernanza de procesos), 100.

**En promedio 77.50**

### Niveles de madurez por variable



**Gráfica 10. Niveles de madurez empresarial por variable de la Oficina de Personal. Rediseño de procesos en fase propuesta 2019. Fuente: Propia. (2019).**

Se anexan algunos resultados representativos. Después de aplicar el instrumento en 2019 se observó lo siguiente en las variables evaluadas:

#### **Liderazgo.**

- El equipo de la alta dirección de la empresa siempre reconoce la necesidad de mejorar el rendimiento operativo, pero sólo tiene una comprensión limitada del potencial de los procesos de negocio.
- El equipo directivo siempre considera a la empresa en términos de proceso y ha desarrollado una visión de la empresa y de sus procesos.
- La gente en toda la empresa escasamente demuestra un entusiasmo por la gestión de procesos y liderazgo para desempeñar funciones en los esfuerzos de procesos.
- Un alto ejecutivo siempre apoya e invierte en la mejora operativa.

#### **Cultura.**

- La empresa utiliza escasamente equipos de proyectos multifuncionales para los esfuerzos de mejora.
- El trabajo en equipo escasamente es la norma entre los actores, intérpretes o ejecutantes de los procesos y es común entre los gerentes.

- Escasamente existe el trabajo en equipo con clientes y proveedores.
- Los empleados escasamente entienden que los clientes demandan excelencia uniforme y una experiencia perfecta.

#### **Habilidades.**

- Un grupo de expertos tiene siempre habilidades en el rediseño de procesos e implementación, gestión de proyectos, comunicación y gestión del cambio.
- Siempre ha existido número considerable de personas con habilidades en el rediseño de procesos e implementación, gestión de proyectos, gestión de programas y la gestión del cambio están presentes en toda la empresa. Existe también un proceso formal para desarrollar y mantener esas habilidades.
- La gestión de procesos y rediseño siempre se han convertido en competencias básicas y están incrustadas en un sistema formal que incluye la exploración del medio ambiente, la planificación del cambio, la implementación y la innovación centrada en el proceso.
- Equipos de rediseño de proceso siempre tienen acceso a una metodología básica para el rediseño de procesos.

#### **Gobierno.**

- La empresa siempre ha desarrollado un modelo de proceso empresarial completo, y aceptado por el equipo de alta dirección.
- Los propietarios de procesos siempre comparten la responsabilidad por el desempeño de la empresa.
- Siempre uno o más grupos abogan y apoyan posiblemente las distintas técnicas de mejora operativa.
- Los responsables del proceso siempre trabajan con sus homólogos de la empresa, clientes y proveedores para impulsar la integración entre procesos de la empresa.

A continuación, se comparan los resultados de los dos períodos documentados.

Estos datos reflejan una mejora continua desde la perspectiva de la madurez empresarial de procesos. Al comparar 2017 contra 2019, se aprecia un mejor desempeño en las

siguientes variables: liderazgo, cultura en gestión de procesos, habilidades en *BPM* y gobernanza de procesos, con una mejora del 136 % respecto al 2017. Calificaciones más elevadas en este tipo de indicadores, como es el caso, reflejan de manera global un avance significativo en gestión de procesos dentro del ITESO.

En la tabla 14 se desglosa el comparativo por variable.

**Comparación niveles de madurez empresarial**

<b>Variable a comparar</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>
Liderazgo	43	70
Cultura en gestión de procesos	33	40
Habilidades en <i>BPM</i>	30	100
Gobernanza de procesos	25	100
<b>Promedio</b>	<b>32.75</b>	<b>77.50</b>

**Tabla 14. Comparación de resultados de niveles de madurez empresarial, aplicación períodos 2017 vs. 2019.** Fuente: Propia. (2019).

Los resultados nos indican que en la Oficina de Personal se ha venido transitando de una gestión jerárquico funcional a una gestión por procesos, a lo largo de estos dos últimos años, al haberse observado una mejora continua en los cuatro factores evaluados: liderazgo, cultura, habilidades y gobierno. No obstante, se observan todavía algunas áreas de mejora en procesos que se deben atender:

Al día de hoy falta todavía:

- Alineación de la alta dirección en relación al programa de procesos.
- Que la gente en toda la empresa demuestre un entusiasmo por la gestión de procesos y liderazgo para desempeñar funciones en los esfuerzos de procesos.

Que el equipo directivo:

- Comience con un cambio de arriba hacia abajo, el estilo jerárquico para un estilo de colaboración abierta.

- Deleque el control y la autoridad a los propietarios de operar los procesos.

Que el equipo ejecutivo:

- Ejerza liderazgo a través de la visión y la influencia en lugar de mando y control.

Estos hallazgos indican la necesidad de que se involucre al equipo directivo en la cultura de procesos y de la mejora continua, así como a todo el personal del ITESO.

De lograr mejorar estos aspectos, en conjunto con otros adicionales se considera que se obtendrían mejores resultados, lo que se vería reflejado en servicios a los usuarios de la más alta calidad e impactaría en los resultados finales de la Institución.

#### **4.3 Arquitectura de procesos.**

Parafraseando a Peña (2016), “una vez que se realizó el análisis que incluye la misión, las expectativas de los colaboradores a través de la entrevista inicial y detalladas, la Matriz RACI, los *SIPOC*’s y la vista horizontal es necesario presentar de manera gráfica el modelo de negocio identificado”.

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

Es importante comentar que para este Trabajo de Titulación de la Maestría en Informática Aplicada se realizaron mejoras e innovaciones al mapa de arquitectura inicial, lo que redundó en un nuevo rediseño y agrupación de procesos, que tuvo un impacto en la estructura organizacional de la Oficina de Personal, que transitó de una estructura totalmente horizontal en la que los colaboradores de manera directa le reportaban a un Director, generándose muchos problemas de operación como cuellos de botella, falta de seguimiento, a una estructura por coordinaciones más orientada a procesos. A continuación, en la figura 28 y 29 se anexan las estructuras organizacionales, en la fase inicial y en la propuesta.



Estructura organizacional fase inicial

Oficina de Personal

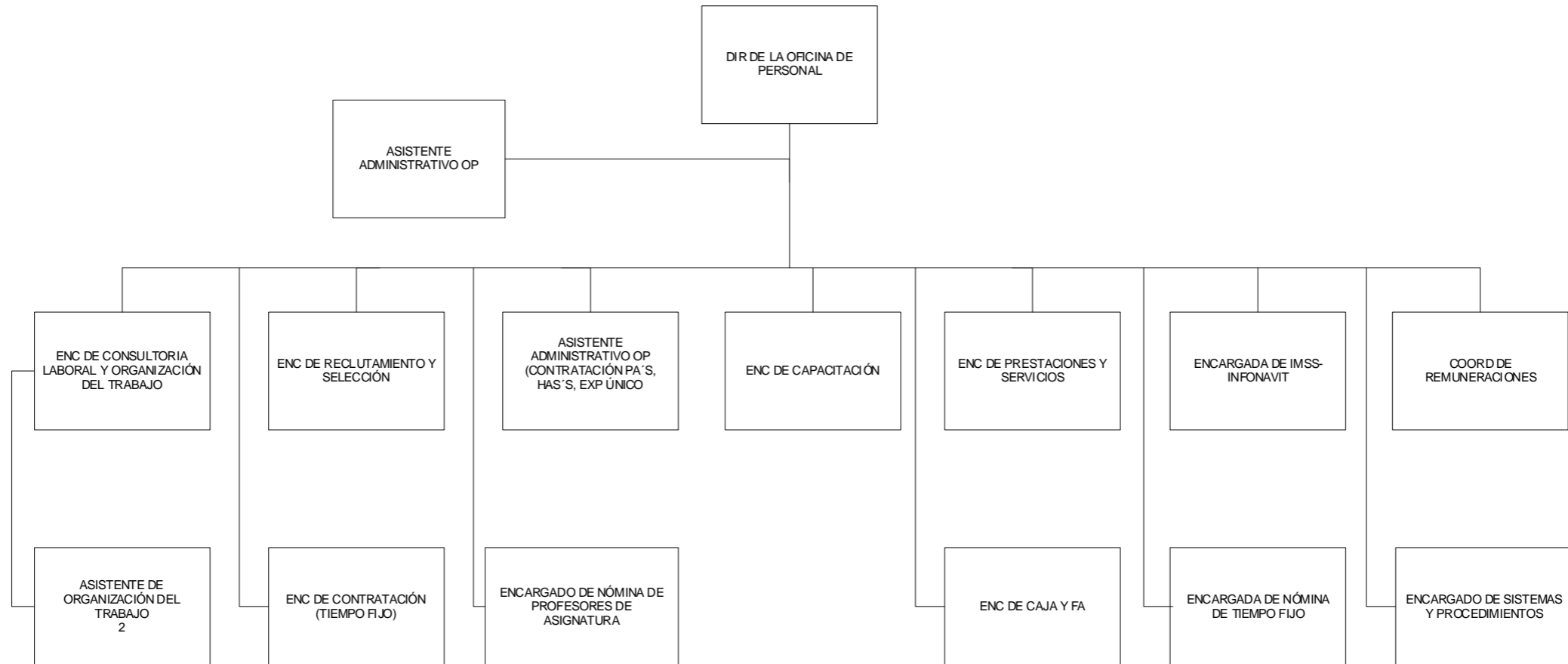
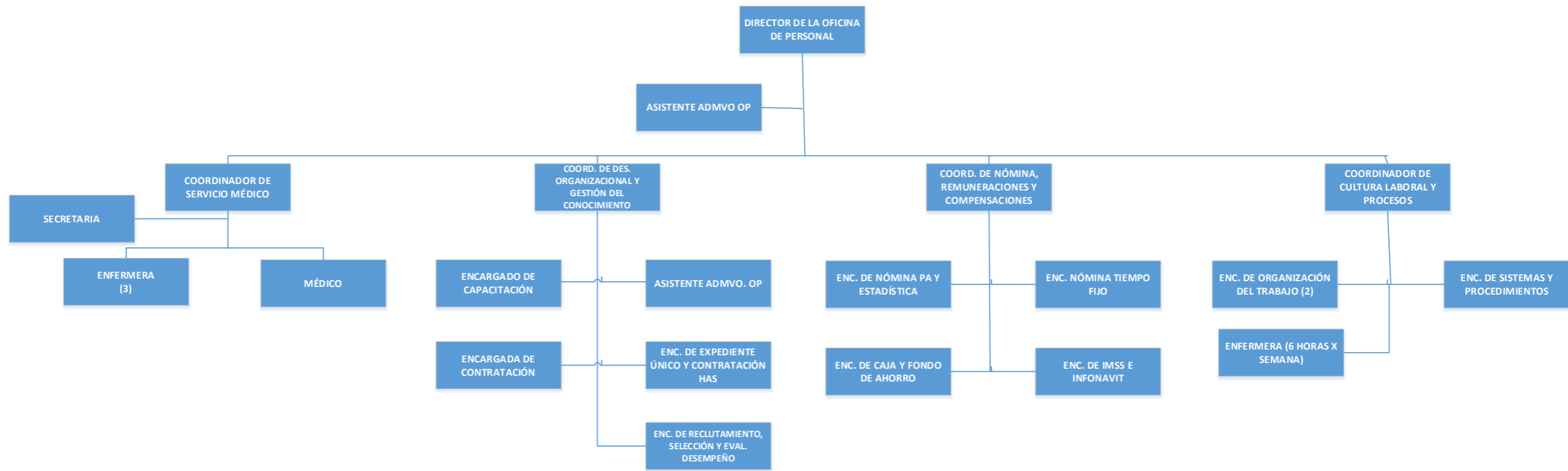


Figura 28. Organigrama de la Oficina de Personal. Fuente: Elaboración propia. (2017)

## Estructura organizacional fase propuesta

### Oficina de Personal



**Figura 29.** Organigrama de la Oficina de Personal. (Fase propuesta). Fuente: Elaboración propia. (2019)

Al comparar la estructura organizacional de la fase inicial de la Oficina de Personal contra la modificada en la fase propuesta, observan los siguientes cambios:

- Se crean las coordinaciones de Nómina, Remuneraciones y Compensaciones; Desarrollo Organizacional y Gestión del Conocimiento y Coordinación de Cultura Laboral y Procesos.
- Se integra el servicio médico a Personal, anteriormente estaba asignado al C-Juven.
- Se incrementa en un puesto más la Coordinación de Cultura laboral y Procesos.
- Se incrementa un puesto en la Coordinación de Servicios Médicos.

El ITESO, como institución ha estado creciendo de manera continua con un incremento en la plantilla de más de 70 plazas, lo cual genera un mayor número de usuarios a atender, nuevas necesidades y servicios y por ende más problemáticas que requieren soluciones.

Además, en estos dos últimos años las autoridades laborales como el IMSS y la STPS han generado mayores regulaciones laborales como: la NOM-035-STPS, o campañas de regulación voluntaria de parte del IMSS, con fines recaudatorios, lo cual ha elevado significativamente la carga laboral de la Oficina de Personal. Estos cambios han traído las siguientes ventajas:

- Se ofrecen más servicios a los usuarios.
- Se ha elevado el nivel de calidad de los servicios.
- Los responsables de procesos ahora son dueños de procesos. (Situación no existente en la fase inicial).
- Se tiene una mejor supervisión y monitoreo a la operación.
- Se han reducido los tiempos de respuesta.
- Está en proceso de certificación el Consultorio Médico del ITESO ante la COFEPRIS y la COPRISJAL.

Como se señaló previamente, existen elementos adicionales a considerar en el nuevo mapa de arquitectura es que se integran los servicios médicos a la Oficina de Personal, ampliándose la variedad de procesos de operación, de igual forma se han creado nuevos

servicios en la Oficina dirigidos a los usuarios, por lo que fue necesario crear procesos no existentes en la fase inicial. Una conclusión importante después de haber efectuado el rediseño de procesos en la versión inicial fue que algunos de los ya modificados, quedaron muy genéricos o amplios. Esto ocasionó que se les modificara el título.

Las innovaciones y mejoras resultantes son acordes a los cambios y evoluciones previstas en las organizaciones en constante cambio, que se adaptan a las nuevas necesidades del entorno, los clientes, la competencia, nuevas regulaciones gubernamentales, al tamaño organizacional y a la visión de los directivos, en un ciclo de mejora continua, este tema se abordará más ampliamente en el apartado de Mejora Continua de este estudio.

#### **4.3.1 Arquitectura de Procesos diseñada para la fase inicial.**

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.

En la fase *as is*, mediante los *SIPOC*'s y la vista horizontal se detectaron una serie de hallazgos en los procesos de la Oficina de Personal, por lo que se propuso el rediseño y la mejora, buscando su eficiencia y optimización. Dentro del modelo propuesto se identificaron 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 independiente en algunos casos no funcionaban 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 30 en su versión inicial.

Arquitectura de procesos Oficina de Personal fase inicial

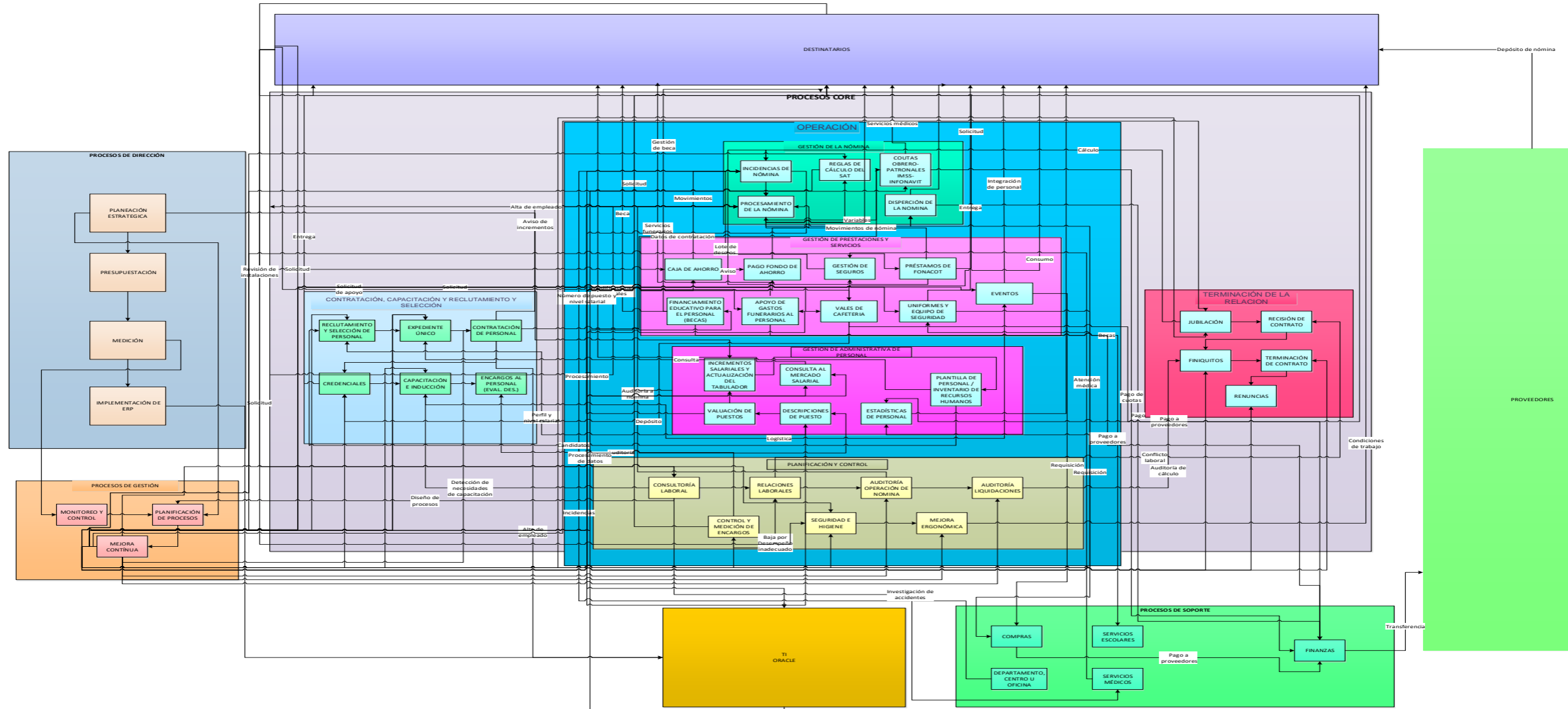


Figura 30. Mapa de arquitectura Oficina de personal. Fuente: Propia. (2017).

#### **4.3.2 Propuesta de Arquitectura de Procesos de la Oficina de Personal (2019).**

A inicios del 2018 en un ciclo de mejora continua y con base en el rediseño de procesos en fase *as is* que dio como resultado el mapa de arquitectura inicial de la Oficina de Personal, se presentaron elementos para nuevamente revisar y actualizar el mapa de arquitectura en fase propuesta y los procesos resultantes dado que:

- Se crearon nuevos servicios en la Oficina de Personal.
- Se integraron los servicios médicos.
- Se autorizaron tres coordinaciones nuevas.
- Se dio una integración de procesos.

Dentro del modelo sugerido para esta fase propuesta se agregó un área funcional adicional, que anteriormente estaba asignada a otra dirección, se trata de la:

- Coordinación de Servicios médicos.

Se anexa el mapa de arquitectura en la fase propuesta, en la figura 31, los procesos nuevos se señalan en color verde brillante y con letra en color rojo.

Arquitectura de procesos Oficina de Personal fase propuesta

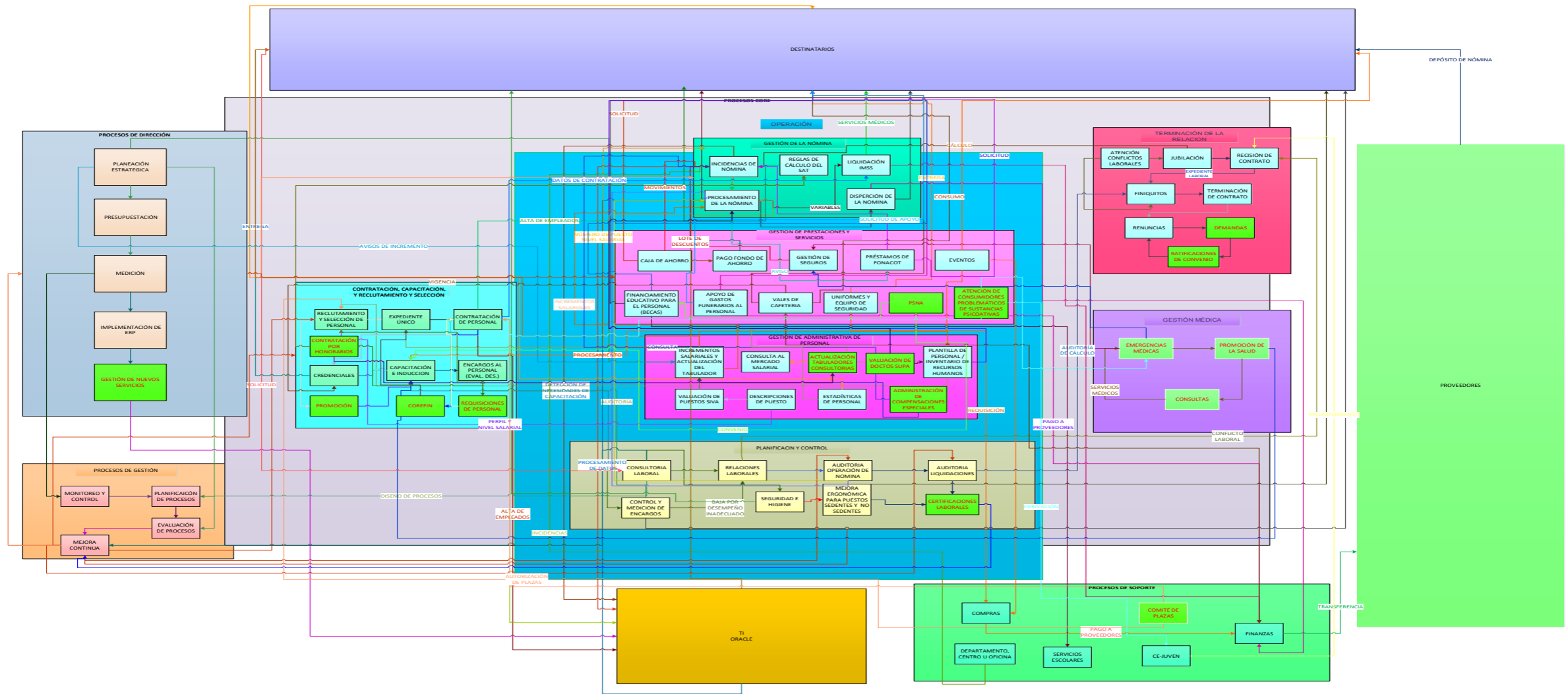


Figura 31. Mapa de arquitectura Oficina de personal fase propuesta. Fuente: Propia. (2019).



#### **4.4 Modelado de procesos fase inicial.**

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

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 inicialmente la necesidad de efectuar cambios en los procesos porque se detectaron actividades que no generaban valor al usuario, no tenían una orientación *end to end* y se operaban de manera aislada, por lo que fue 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, lo que resultó en una innovación significativa:

##### **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, Finanzas, departamentos, centros u oficina). 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.
- 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.
- Auditoría a la operación de nómina.
- Mejora ergonómica.
- Auditoría a liquidaciones.

#### Procesos de gestión.

- Monitoreo y control.
- Planificación de procesos.
- Mejora continua.

Cabe aclarar que se presentaron como evidencia en su momento de la fase inicial 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 correspondieron a procesos de dirección y procesos de planificación y control, que se 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.

Cabe aclarar que para este trabajo de la Maestría en Informática Aplicada ya no se incluyen como anexos los modelados de la fase inicial debido a que fueron previamente presentados en el TOG de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio.

#### **4.5 Modelado de procesos fase propuesta.**

En esta nueva fase y tomando como base la propuesta de los *SIPOC*'s y el mapa de arquitectura (inicial) se sugirieron ahora 61 procesos de operación rediseñados y modelados en la notación *BPMN 2.0* en *bizagi*, contra los 45 de la fase inicial.

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 inicialmente la necesidad de efectuar cambios en los procesos porque se detectaron actividades que no generaban valor al usuario, no tenían una orientación *end to end* y se operaban de manera aislada, por lo que fue 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, lo que resultó en una innovación significativa para la Oficina de Personal. En esta fase propuesta, a partir de la versión mejorada del mapa de arquitectura, se vuelven a revisar la totalidad de los procesos previamente diseñados y en el ciclo de la mejora continua, para optimizar su operación y funcionalidad, por lo cual:

a) Se diseñan nuevos procesos no existentes en la fase inicial y b) muchos de los procesos previamente diseñados sufren cambios y en algunos casos modificaciones significativas para: optimizar y hacer más eficiente su operación, cumplir con el objetivo de *end to end*, ejecución más transversal, integrarse a otros procesos o realizar un diseño más esbelto.

### **Macro procesos**

- Procesos de dirección.
- Gestión de la nómina.
- Gestión de prestaciones y servicios.
- Gestión de administración de personal.
- Terminación de la relación.
- Gestión médica.
- Contratación, capacitación y reclutamiento y selección.
- Planificación y control.
- Procesos de gestión.
- Procesos de soporte. (Compras, Servicios Escolares, Finanzas, Comité de Plazas, departamentos, centros u oficina). **Estos procesos sólo se referencian y no forman parte de este estudio, excepto el del Comité de Plazas. En la fase propuesta los servicios médicos se integran a los procesos de la Oficina de Personal.**

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

Procesos de dirección.

- Planeación estratégica.

- Presupuestación.
- Medición.
- Implementación del *ERP*.
- Gestión de nuevos servicios.

#### Gestión de la nómina.

- Incidencias de nómina.
- Procesamiento de la nómina.
- Reglas de cálculo del SAT.
- Liquidación IMSS.
- 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.
- PSNA (Programa de superación del nivel académico).
- De atención de consumidores problemáticos de sustancias psicoactivas o alcohol: atención voluntaria, detección por consumo y por reincidencia.

#### Gestión administrativa de personal.

- Incrementos salariales y actualización del tabulador.
- Valuación de puestos SIVA.

- Estudios de consulta al mercado salarial.
- Descripciones de puesto.
- Actualización de tabuladores de consultorías.
- Estadísticas de personal.
- Valuación documentos SUPA.
- Administración de compensaciones especiales.
- Plantilla de personal / Inventario de recursos humanos.

#### Terminación de la relación.

- Atención de conflictos laborales.
- Jubilación.
- Recisión de contrato.
- Finiquitos.
- Terminación de contratos.
- Renuncias.
- Demandas.
- Ratificaciones de convenio.

#### Contratación, capacitación y reclutamiento y selección.

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

#### Gestión médica\*.

- Emergencias médicas.
- Promoción de la salud.
- Consultas.

\* Estos 3 procesos se desarrollarán en un proyecto a parte, dadas las dimensiones del presente estudio.

#### Planificación y control.

- Consultoría laboral.
- Relaciones laborales.
- Auditoria operación de nómina.
- Auditoria a liquidaciones.
- Control y medición de encargos.
- Seguridad e higiene.
- Mejora ergonómica para puestos sedentes y no sedentes.
- Certificaciones laborales.

#### Procesos de gestión.

- Monitoreo y control.
- Planificación de procesos.
- Evaluación de procesos.
- Mejora continua.

Procesos de soporte\*\*. Este apartado agrupa los procesos de: Compras, de operación de departamentos, centro u oficinas, de servicios escolares, de C-Juven y de Finanzas. Se incluye también el proceso de Operación del Comité de plazas el cuál si se diseñó y modeló en este trabajo, porque, aunque es de soporte, de él depende la operación del proceso de Reclutamiento y Selección de personal y el de Contratación para empleados y es esencial para la Oficina de Personal y del ITESO. En este proceso se describe la autorización de plazas



nuevas y existentes de parte del Rector (autoridad máxima quien tiene la atribución de creación de plazas nuevas), cuando se sustituye personal por bajas.

En este apartado se presentan como evidencia cuatro de los 61 procesos rediseñados en la Oficina de Personal, dado el alcance del estudio. Los cuatro procesos presentados y rediseñados en el mapa de arquitectura propuesto son: Proceso del Comité de Plazas, Proceso del Programa de Superación del Nivel Académico, Proceso de Administración de Compensaciones Especiales, Proceso de Expediente Único de Personal que corresponden a procesos de Soporte, procesos de Gestión de Prestaciones y Servicios, de Gestión Administrativa de Personal y de Contratación, Capacitación, Reclutamiento y Selección:

Cabe aclarar que se seleccionó esta muestra de cuatro modelados de proceso dado que al tratarse de información confidencial no es posible incluir el listado general de los modelados de proceso adicionales en este trabajo. Es importante comentar que, en algunos procesos, se les modificó el título o nombre, dado que la anterior versión no describía la finalidad del proceso de manera clara o la nomenclatura describía solo una parte del proceso. Tablas de la 15 a la 23). Estos son:

#### **Título de procesos modificados**

<b>Título inicial</b>	<b>Título: propuesta</b>
Cuotas obrero-patronales	Liquidación IMSS
Mejora ergonómica	Mejora ergonómica para puestos sedentes y no sedentes

**Tabla 15. Procesos modificados.** Fuente: Propia. (2019).

Se anexa el listado de todos aquellos procesos nuevos y de los que sufrieron modificaciones y fueron nuevamente rediseñados.

#### **Procesos nuevos**

<b>No.</b>	<b>Título del proceso</b>
1.	De atención de consumidores problemáticos de sustancias psicoactivas o alcohol: atención voluntaria, detección por consumo y por reincidencia.

2.	Contratación por honorarios.
3.	Valuación de documento SUPA.
4.	Requisiciones de personal.
5.	Administración de compensaciones especiales.
6.	Diseño y actualización de tabuladores de consultorías a proyectos con recursos externos.
7.	COREFIN.
8.	PSNA.
9	Gestión de nuevos servicios.
10	Promoción de personal.
11	Certificaciones laborales.
12	Comité de Plazas.
13	Demandas.
14	Ratificaciones de convenio.

**Tabla 16. Procesos nuevos.** Fuente: Propia. (2019).

#### **Sub procesos nuevos**

No.	Título del sub proceso
1.	Atención de accidentes de trabajo y accidentes en trayecto.
2.	De salidas de personal del ITESO a actividades laborales, de formación, académicas o de vinculación.

**Tabla 17. Sub procesos nuevos.** Fuente: Propia. (2019).

#### **Procesos ya existentes rediseñados en versión inicial.**

Los procesos que a continuación se enumeran, en una versión inicial fueron rediseñados y recientemente en un ciclo de mejora continua sufrieron cambios y fueron actualizados, por lo que se considera necesario incluirlos en este estudio.

#### **Procesos ya existentes rediseñados**

No.	Título del proceso
-----	--------------------

1.	Valuación de Puestos.
2.	Incrementos salariales.
3.	Cálculo de la prima de riesgo.
4.	Atención de accidentes dudosos.
5.	Metodología y requerimientos de estudios de <i>bio-feed back</i> .
6.	De rediseño ergonómico a estaciones de trabajo.
7.	De incrementos salariales.
8.	De reclutamiento y selección.
9.	De recuperación de incapacidades.
10.	Descripciones de puesto.
11.	Caja de ahorro.
12.	Fondo de ahorro.
13.	De capacitación.
14.	Liquidación IMSS.
15.	Actualización de posiciones y jerarquías <i>ORACLE RH</i> .
16.	Conflictos laborales.
17.	<i>iProcurement</i> .
18.	Registro y consulta de antecedentes laborales a exempleados o PA's.
19.	Investigación de accidentes.
20.	Verificación de la Comisión de Higiene y Seguridad.

**Tabla 18. Procesos ya existentes rediseñados.** Fuente: Propia. (2019).

#### **Sub procesos ya existentes rediseñados**

No.	Título del sub proceso
1.	Sub proceso de retiro caja de ahorro.
2.	Sub proceso de liquidación fondo de ahorro.
3.	Sub proceso de recuperación de incapacidades IMSS.

4	Sub proceso de evaluación de encargos de personal académico para aplicación en SUPA.
---	--

**Tabla 19. Sub procesos ya existentes rediseñados.** Fuente: Propia. (2019).

#### Políticas nuevas

1.	Políticas de contratación HAS.
2.	Política de no discriminación.
3.	Políticas de diseño y actualización de tabuladores de consultorías a proyectos con recursos externos.
4.	Política de prevención de riesgos psico-sociales.
5.	Política de salud laboral.
6.	Política de evaluación de encargos de personal académico para aplicación en SUPA.

**Tabla 20. Políticas nuevas.** Fuente: Propia. (2019).

#### Políticas ya existentes rediseñadas

1.	Política de rediseño ergonómico.
2.	Políticas de elaboración de descripciones de puesto.
3.	Políticas y responsabilidades iProcurement.

**Tabla 21. Políticas ya existentes rediseñadas.** Fuente: Propia. (2019).

#### Instructivos ya existentes rediseñados

No.	Título del instructivo.
1.	Instructivo de documentación de descripciones de puesto.
2.	Instructivo de actualización de descripciones de puesto.

**Tabla 22. Instructivos ya existentes rediseñados.** Fuente: Propia. (2019).

#### Formatos rediseñados

No.	Título del formato.
-----	---------------------

1.	Descripción de puesto.
2.	Currículo empleado.
3.	Currículo profesor de asignatura o académico.
4.	Convocatoria reclutamiento y selección.
5.	Informe de reclutamiento y selección.
6.	Registro a programa de entorno de trabajos saludables.
7.	Recomendaciones ergonómicas para la vida diaria.
8.	Acta de verificación Comisión de Higiene y Seguridad.

**Tabla 23. Formatos rediseñados.** Fuente: Propia. (2019).

Es necesario informar que: con el rediseño de procesos relacionados con la gestión de nómina, fue posible implementar dos nuevas herramientas en el *ERP de ORACLE R12*:

- Excel4apps, para reportes personalizados.
- Auditoría IMSS Tiempo Fijo.

A continuación, se presenta una muestra del modelado de dichos procesos. (Cuatro casos).

### Proceso de operación del Comité de Plazas

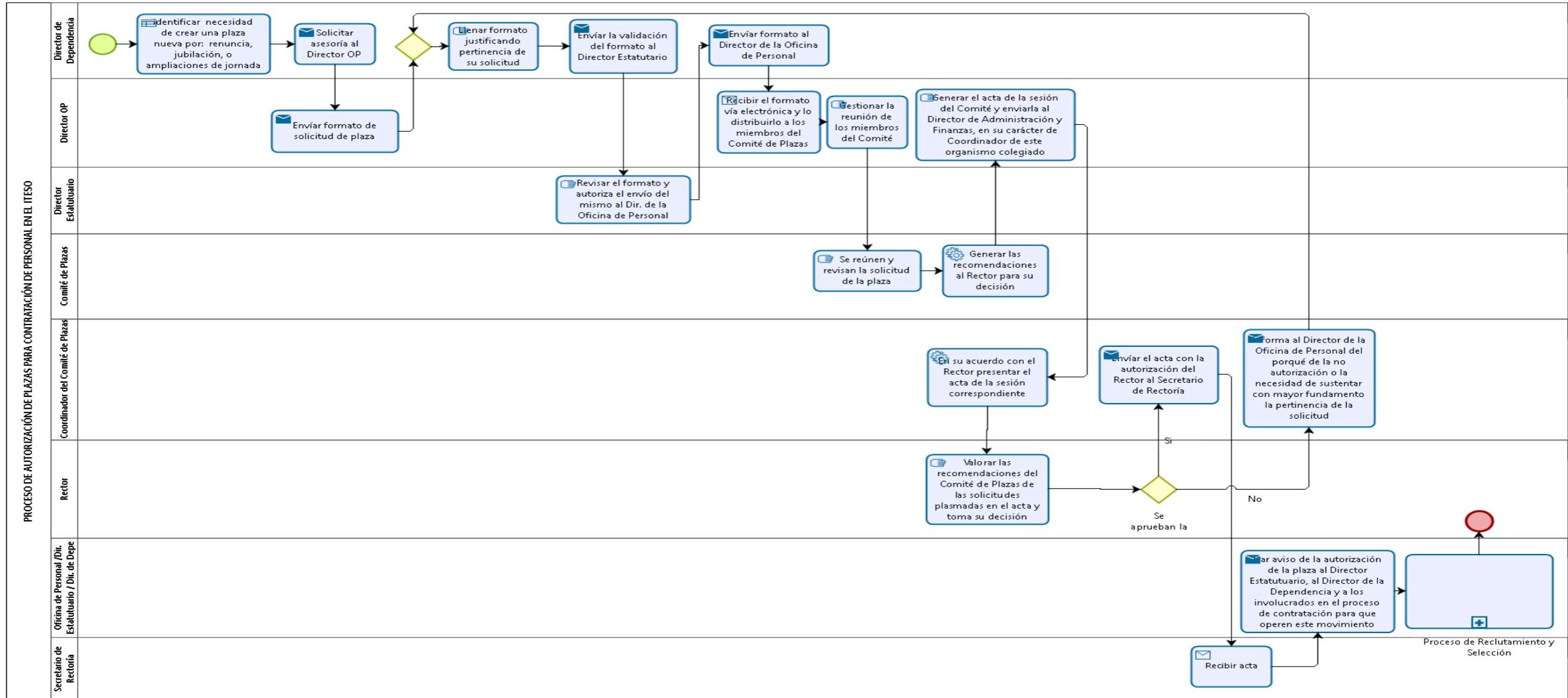


Figura 32. Proceso de operación del Comité de Plazas. Fuente: propia. (2019).

El proceso de Operación del Comité de Plazas se integra al macro proceso de: procesos de soporte, figura 32.

En la fase inicial no se tenía diseñado este proceso y dada su importancia en la versión propuesta se decide su implantación. Es vital para la operación no solo de la Oficina de Personal, debido a que impacta directamente a todas las instancias de la Universidad, de éste dependen la aprobación de parte del Rector de las nuevas plazas o reposición de las actuales por motivo de bajas del personal.

Este proceso se integra a los de Reclutamiento y Selección y de Contratación de Personal. El Comité es un organismo consultivo del Rector y se conforma de representantes de la Oficina de personal, Rectoría, Dirección General Académica, Dirección de Planeación, Dirección de Administración y Finanzas, así como de la Oficina de Finanzas.

La operación y logística del mismo se lleva a cabo desde la Oficina de Personal.

### Proceso del PSNA (Programa de superación del nivel académico)

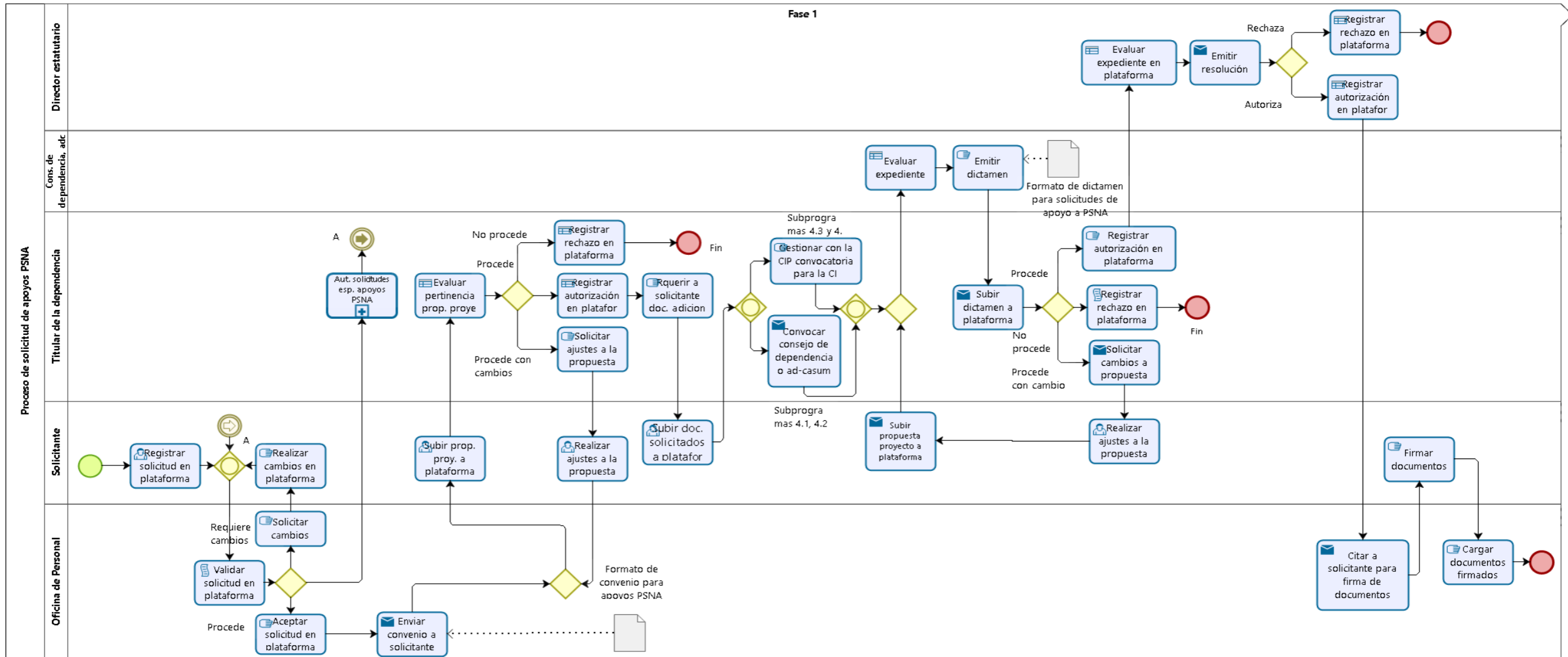


Figura 33. Proceso de PSNA. Fuente: propia. (2019).



El proceso del PSNA o del Programa de Superación del Nivel Académico forma parte del macro proceso de gestión de prestaciones y servicios, figura 33.

De este proceso dependen las aprobaciones de convenios para que el personal académico y administrativo acceda a financiamiento por parte del ITESO para estudiar programas académicos de licenciatura, o posgrado, regulados por un reglamento y políticas recientemente rediseñadas.

Se consideró necesario su diseño debido a que se presentaban muchas excepciones al proceso, lo que generaba afectación a los presupuestos de la Institución, asignación de financiamientos fuera de políticas y quejas de empleados no favorecidos con el financiamiento.

### Proceso de administración de compensaciones especiales.

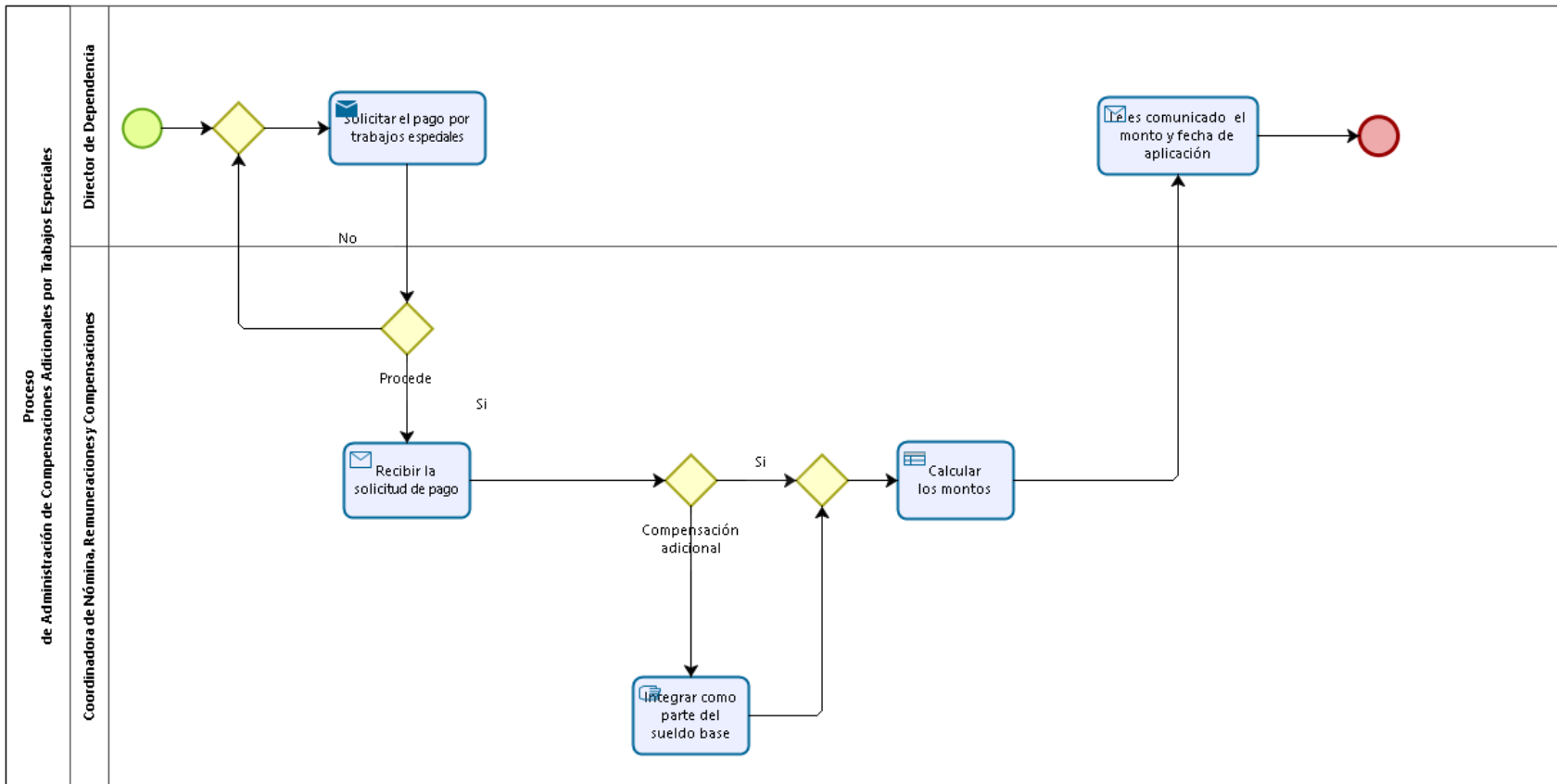


Figura 34. Proceso de administración de compensaciones especiales. Fuente: propia. (2019).

El proceso de Administración de Compensaciones Especiales se integra al macro proceso de gestión administrativa de personal, figura 34.

Se decide diseñar este proceso dado que, aunque se operaba no estaba diseñado y se tenía el constante riesgo por cambios en la Oficina de Personal, lo que pudiera provocar que quien lo operaba se llevara la *expertise*, perdiéndose el conocimiento y la experiencia. Al Diseñar e implementar el proceso se estandariza, evitando errores, excepciones y una guía para quien ahora ejecuta dicho proceso.

## Proceso de expediente único de personal

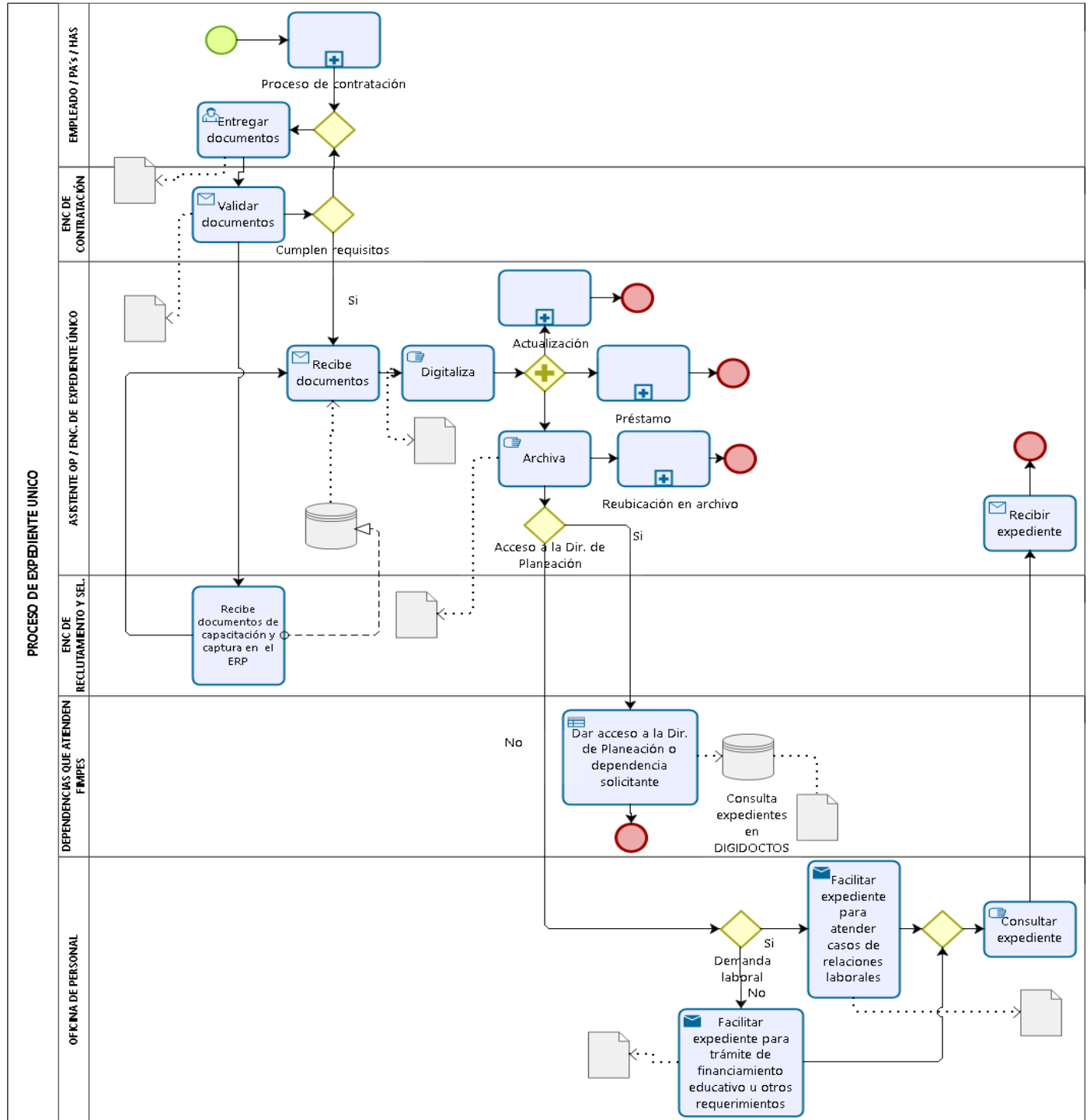


Figura 35. Proceso de expediente único de personal. Fuente: propia. (2019).

El proceso de Expediente Único se integra al macro proceso de contratación, capacitación, reclutamiento y selección, figura 35.

Este proceso se rediseña nuevamente debido a que: con base en la reestructuración de la Oficina de Personal, se reasignaron actividades y responsabilidades en su operación. Adicional a esta causa, el expediente digital de la Oficina de Personal, ya puede ser consultado por otras instancias de la Universidad para efectos de acreditaciones académicas, por ejemplo: la Dirección de Servicios Escolares, Dirección de Planeación, etc. En la fase inicial este proceso no estaba diseñado para la consulta digital del expediente por otras dependencias.

#### **4.6 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.

Harrington (1997), por su parte define el término procedimiento como:

Documentos que son utilizados para definir macro procesos que existen dentro de la organización son frecuentemente llamados procedimientos de operación. Dan respuesta a las “cuatro W’s”: qué, quién y donde dentro del departamento o nivel funcional. (p. 85).

A continuación, en la figura 36, se presenta una síntesis de uno de dichos procedimientos documentados a partir de los procesos. Se trata del procedimiento de cálculo, aprobación y aplicación de incrementos de sueldos anuales para personal de tiempo fijo, recientemente documentado e importante en la operación de la Oficina de Personal.

## Ejemplo de documentación de procedimientos en la Oficina de Personal



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

### Procedimiento de cálculo, aprobación y aplicación de incrementos de sueldos anuales para personal de tiempo fijo

Código: [Código]  
Revisión: [Revisión]  
Fecha de autorización: 13/02/2019  
Página: 199 de 311

#### 1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

Establecer el procedimiento y actividades para realizar el cálculo, aprobación y aplicación de incrementos de sueldos anuales de personal de tiempo fijo del ITESO.

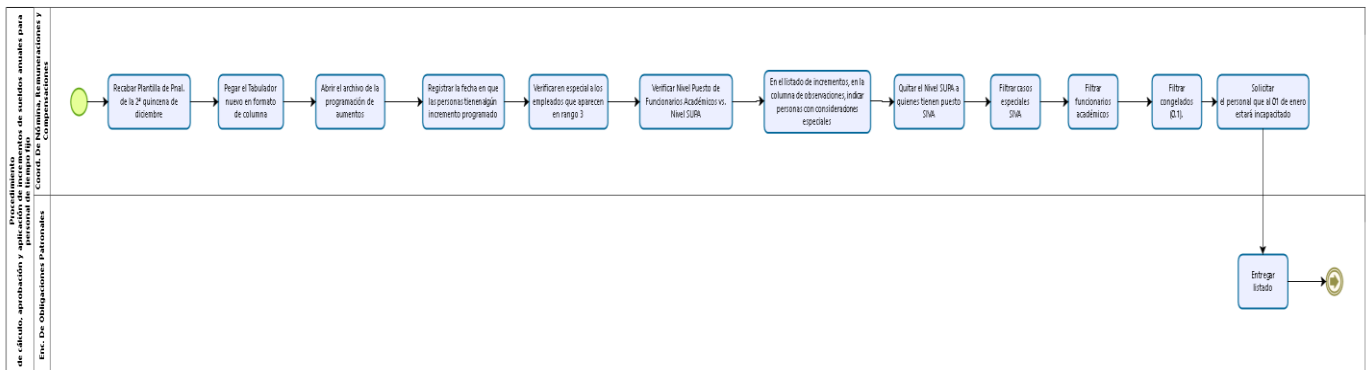
#### 2. ALCANCE DEL DOCUMENTO

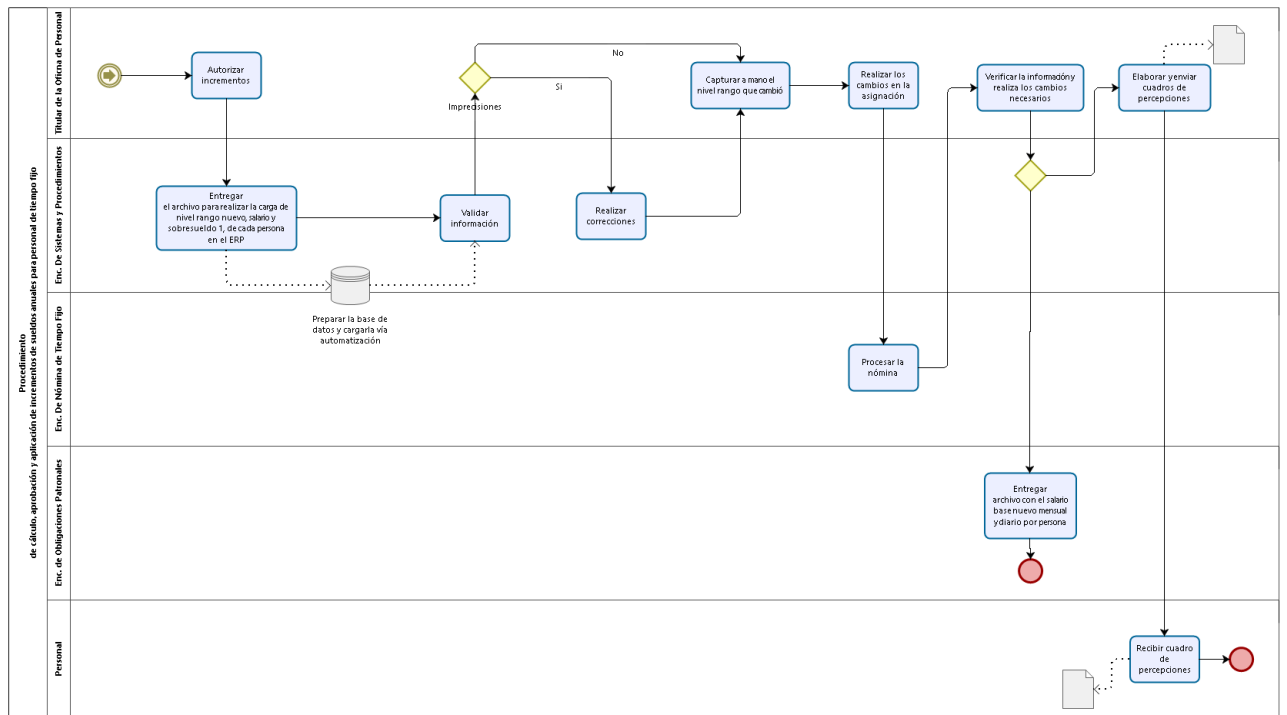
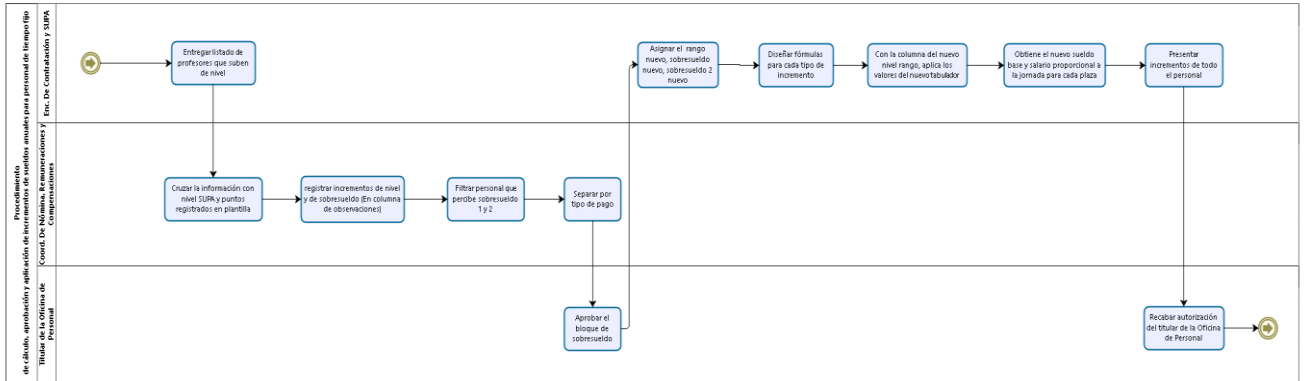
Este procedimiento aplica para normar los incrementos de sueldo anual del personal de tiempo fijo del ITESO.

#### 3. REFERENCIAS

Código de documento	Revisión	Nombre del documento
		Circulares anuales sobre el aumento en las remuneraciones emitidos por Rectoría.

#### 4. DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO.





## 5. RESPONSABILIDADES

### Junta de Gobierno:

- Aprobar el porcentaje de incremento anual.

### Director de la DAF:

- Aprobar este procedimiento y los relacionados con el mismo.
- Autorizar la aplicación general y específica de los incrementos.



**Titular de la Oficina de Personal:**

- Autorizar la aplicación particular del procedimiento.

**Coordinadora de Nómina, Remuneraciones y Compensaciones:**

- Verificar el apego del procedimiento a las políticas institucionales vigentes.
- Proponer y aplicar las políticas de pago autorizadas para la universidad.
- Calcular y aplicar el incremento de cada persona en el *ERP* de RH, para su afectación en nómina.

**6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO****Coord. De Nómina, Remuneraciones y Compensaciones.**

- Considera como documento base de trabajo la Plantilla de Personal de la 2ª quincena de diciembre.
- En una segunda hoja, pega el Tabulador nuevo en formato de columna.
- Abre el archivo de la programación de aumentos, para registrar la fecha en que las personas tienen algún incremento programado.
- Verifica en especial a los empleados que aparecen en rango 3. Pueden estar en Promoción o promoción temporal. (Es importante NO confundir con las nivelaciones “normales”).
- Verifica Nivel Puesto de Funcionarios Académicos vs. Nivel SUPA. Pueden haber subido nivel SUPA y por tanto les tocaría aumento de N-R y SS.
- En el listado de incrementos, en la columna de observaciones, indica quiénes tienen alguna consideración especial.
- Quita el Nivel SUPA a quienes tienen puesto SIVA.
- Filtra casos especiales SIVA. Aquellos que no coincide el nivel rango asignado, con el nivel del puesto. En la columna de observaciones, registrar la autorización especial.
- Filtrar funcionarios académicos. Comparar nivel rango asignado con nivel de puesto y nivel SUPA.
- Filtra congelados (0.1). En columna de observaciones, registrar seguimiento.
- Solicita a la Enc. De Obligaciones Patronales, el personal que al 01 de enero estará incapacitado.

**Enc. De Obligaciones Patronales.**

- Entrega el listado del personal que estará incapacitado al primero de enero del siguiente año.

**Enc. De Contratación y SUPA.**

- Entrega listado de profesores que suben de nivel, por actualización de currículo.

**Coord. De Nómina, Remuneraciones y Compensaciones.**

- Recibe de la Enc. De Contratación y SUPA, el listado de profesores que suben de nivel, por actualización de currículo. Cruzar la información con nivel SUPA y puntos registrados en plantilla. En la columna de observaciones registrar incrementos de nivel y de sobresueldo. (Casos COREFIN y carta compromiso).
- Filtra personal que percibe sobresueldo 1 y 2, separar por tipo de pago (funcionario, Coordinador Posgrado, Coordinador Licenciatura, cubre licencia, cubre incapacidad, promoción, promoción temporal, nocturno, indefinido, temporal, etc.), solicitar previamente al Titular de la Oficina de Personal, la aprobación por bloque de sobresueldo. En la columna de observaciones, registrar seguimiento.

**Titular de la Oficina de Personal.**

- Aprueba el bloque de sobresueldo.

**Coord. De Nómina, Remuneraciones y Compensaciones.**

- A cada persona, asigna el nivel rango nuevo, sobresueldo nuevo, sobresueldo 2 nuevo.
- Diseña fórmulas para cada tipo de incremento. Con la columna del nuevo nivel rango, aplicar los valores del nuevo tabulador.
- Obtener el nuevo sueldo base y salario proporcional a la jornada para cada plaza.
- Presentar incrementos de todo el personal y recabar autorización del Titular de la Oficina de Personal.

**Titular de la Oficina de Personal.**

- Autoriza incrementos.

**Coord. De Nómina, Remuneraciones y Compensaciones.**

- Entrega al Enc. De Sistemas y Procedimientos el archivo para realizar la carga de nivel rango nuevo, salario y sobresueldo 1, de cada persona en el *ERP* de RH.

**Enc. De Sistemas y Procedimientos.**

- Prepara la base de datos y cargarla vía automatización en el *ERP* de RH; valida con la Coord. De Nómina, Remuneraciones y Compensaciones. Y si existen errores, realizar correcciones y si no: inicia la captura de parte de la Coordinadora de Nómina, como se detalla a continuación.

**Coord. De Nómina, Remuneraciones y Compensaciones.**

- Captura a mano el nivel rango que cambió, actualizar observaciones y sobresueldo.

- Realizar los cambios en la asignación como: jornada, puesto, departamento y similares.
- Solicita al Enc. De Nómina que procese la nómina para validar los cambios.

**Enc. De Nómina de Tiempo Fijo.**

- Procesa la nómina.

**Coord. De Nómina, Remuneraciones y Compensaciones.**

- Verifica la información y realiza los cambios necesarios.
- Entrega a la Enc. De Obligaciones Patronales archivo con el salario base nuevo mensual y diario por persona. (Sumar al personal de doble plaza).
- Elabora y envía cuadros de percepciones de quienes tuvieron incrementos diferenciado al incremento general.

**7. REGISTROS**

Código del registro	Nombre del registro	Tiempo que se conserva	Lugar en que se conserva	Responsable de conservarlo

**8. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

**9. CONTROL DE REVISIONES**

<b>No. Rev:</b>		<b>Fecha:</b>	28 de febrero de 2019	<b>Elaboró:</b>	Luis Oscar Mora Yáñez / Gerardo Zermeño Zuazo / German Mitsuro Nakashima Guzmán
					Enc. De Organización del Trabajo / Enc. De Sistemas y Procedimientos / Coordinación de Cultura Laboral y Procesos
<b>Revisó:</b>	María de los Ángeles Morales Pruneda / Mónica Gabriela Terrazas Zambrano		<b>Aprobó:</b>	Mtro. José Alberto Santillán Mendoza	
	Coord. de Remuneraciones / Coord. de Nómina, Remuneraciones y Compensaciones			Titular de la Oficina de Personal	
<b>Descripción del cambio:</b>		Primera versión.			

**Figura 36. Procedimiento de cálculo, aprobación y aplicación de incrementos de sueldos anuales para personal de tiempo fijo. Fuente: propia. (2019).**

#### **4.7 Balance Score Card de KPI's.**

Adicionalmente en este apartado de Diseño se presenta el *Balance Score Card*, (*BSC*) o Cuadro de Mando Integral, un modelo de gestión adicional que se aplicó para su implementación.

El concepto de *Balance Score Card* o *BSC* fue acuñado por Kaplan y Norton (1996), para quienes dicho *BSC*:

Debería trasladarse a la misión de las unidades de negocio y a su estrategia dentro del objetivo y mediciones tangibles. Las mediciones representan un balance entre las mediciones externas para los *stake holders* y los clientes; las mediciones internas de los procesos críticos del negocio, la innovación, así como el aprendizaje y el crecimiento. (P. 10).

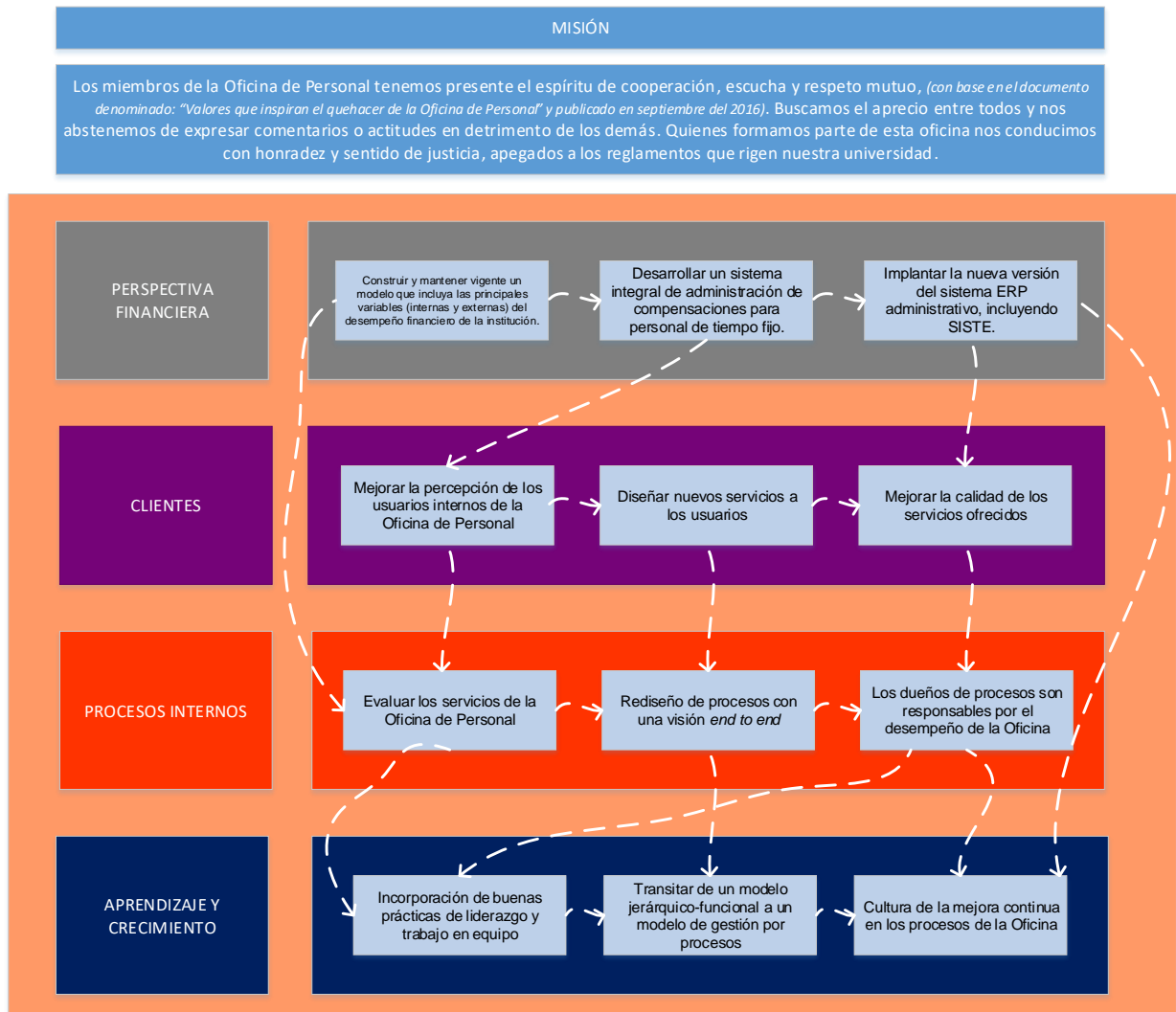
De acuerdo al material del curso de *Sistemas de Información Gerencial* de la Maestría en Informática Aplicada, de Morales (2019), en el tema de *Balance Score Card*, define al *BSC* como:

Un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados [...] medidos a través de indicadores [...] y ligados y ejecutados a través de planes de acción que permiten alinear las distintas áreas de la empresa y el desempeño profesional de sus empleados. (Morales, 2019: 12).

Se considera importante incluir este modelo de gestión de Sistemas de Información Gerencial, dado que los indicadores de desempeño deberían estar ligados a la estrategia y objetivos de la organización y orientados a la satisfacción de los clientes internos y externos, así como a los *stake holders* para la creación de valor, para ir generando una nueva cultura organizacional en la Institución.

A continuación, en la figura 37, se presenta el *BSC* diseñado para la Oficina de Personal y en consonancia a los indicadores de desempeño propuestos.

### **Balance Score Card Oficina de Personal**



**Figura 37. BSC Oficina de Personal.** Fuente: Propia. (2019).

En la figura 38 se presenta la conexión existente entre el *Balance Score Card* o mapa estratégico de la Oficina de Personal, con los indicadores generales diseñados para la Oficina de Personal.

Es importante comentar que, por el alcance del este trabajo, solo se describe un objetivo estratégico, visto desde la perspectiva financiera y plasmado en los planes trienales de la Universidad.

El Cuadro de Mando Integral de la Oficina de Personal permite ligar los objetivos estratégicos con los programas y proyectos, así como con los indicadores de desempeño que miden y evalúan la operación durante el período.

En el *BSC* diseñado para la Oficina de Personal, por ejemplo: se plantearon como objetivos financieros para toda la Universidad tres y de estos se identificó uno en particular sobre el que la Oficina de Personal debería generar resultados organizacionales, es decir:

- Desarrollar un sistema integral de administración de compensaciones para el personal de tiempo fijo.

Para el logro de este objetivo se diseñaron en el 2018 los siguientes indicadores:

1. Actualización del sistema de Remuneraciones SIVA.
2. Valuación de todos los puestos del ITESO.
3. Costo del impacto financiero por incrementos de sueldo en el período y valuación de todos los puestos.

Para poder cumplir con los indicadores propuestos fue necesario desarrollar un proyecto denominado:

- Rediseño del sistema de valuación de puesto SIVA, que incluyó el rediseño de:
  - Proceso de valuación de puestos.
  - Proceso de elaboración de descripciones de puesto.
  - De las políticas de elaboración de descripciones de puesto.
  - De las políticas de valuaciones de puestos.
  - Del formato de descripción de puesto.

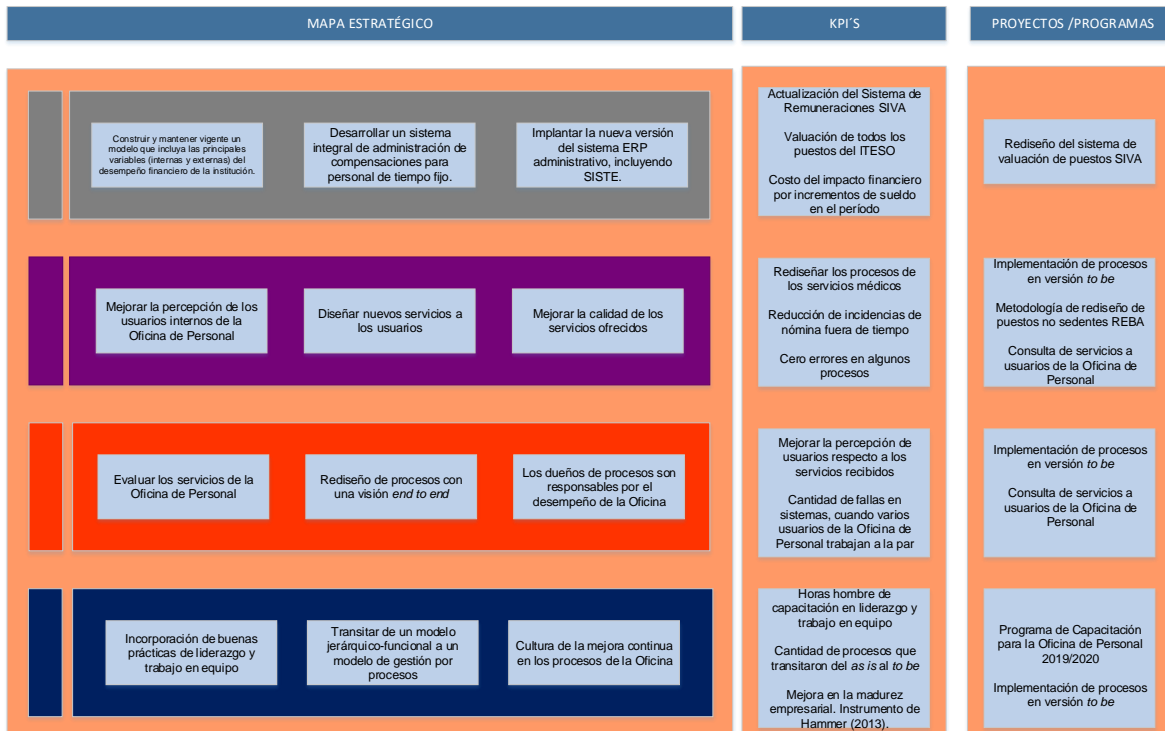
Y actualización de:

- Manual de Valuación de Puestos SIVA.

- La totalidad de las descripciones de puesto (400 puestos, aproximadamente).

Al mes de agosto del 2020 se tiene un avance a este proyecto del 95 % aproximadamente, quedando pendiente la valuación de los puestos a la fecha.

### Integración del BSC de la Oficina de Personal con los indicadores de desempeño



**Figura 38. Integración del BSC de la Oficina de Personal con los indicadores de desempeño.** Fuente: Propia. (2019).

El poder ligar el BSC con los indicadores de desempeño (figura 38) permite: “realizar la medición integral de las estrategias y la definición de metas futuras”, conforme al material del curso de *Sistemas de Información Gerencial* de la Maestría en Informática Aplicada, de Morales (2019), en el tema de *Balance Score Card*.

Para la Oficina de Personal es esencial poder medir las estrategias dictadas desde las autoridades universitarias, como la Junta de Gobierno, mediante la evaluación puntual de los procesos, programas y proyectos, utilizando indicadores de desempeño o *KPI's*, teniéndose como finalidad máxima el impulsar el proceso de cambio organizacional.

#### 4.8 Indicadores de desempeño o *KPI's*.

Para este proyecto, 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 y 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 el tablero 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 muchos indicadores debido a que fácilmente se puede perder el objetivo de los *KPI's* y causar confusión en 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)

Al respecto de indicadores de desempeño, es necesario agregar un concepto muy relacionado, definido como: “*métrica de calidad*” y muy útil en los proyectos de *BPM*.

*PMI* (2016) refiere que una métrica de calidad:

Describe de manera específica un atributo del producto o del proyecto, y la manera en que el proceso de Controlar la Calidad verificará su cumplimiento. Algunos ejemplos de métricas de calidad incluyen porcentaje de tareas completadas a tiempo, desempeño del costo medido por *CPI*, tasa de fallas. (p. 287).

#### **4.8.1 Indicadores de desempeño fase inicial.**

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

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 formato de los indicadores los puestos de la Oficina de Personal se incluyen en el anexo VII de este trabajo que se encuentra en la página 310. El contenido de la información se omite por tratarse de datos sensibles para la Institución. 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 la fase inicial.

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. Para su implementación se tuvo una segunda entrevista con los dueños de procesos, a partir del nuevo rediseño realizado durante la fase propuesta y en algunos casos se efectuaron ajustes al indicador inicial. A continuación, se presentan indicadores de desempeño de cuatro procesos en fase inicial, en la tabla 24.

KPI's sugeridos, Oficina de Personal fase inicial.

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 extravías 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					
4	CONTRATACIÓN	CONTRATACIÓN DE TIEMPO FIJO	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	Trimestral	ENC. DE CONTRATACIÓN
			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		
			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		
			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 estándar 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 24. Indicadores de desempeño Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2017).

En la fase inicial se propusieron en total 113 *KPI's* para medir el desempeño de los 12 macro 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, en la fase inicial fueron:

- Que en la Oficina de Personal no se tenía referencia de que se haya trabajado previamente con base a indicadores de desempeño.
- No existía una cultura de la medición en dicha Oficina.
- Se apreciaba resistencia al cambio para trabajar basándose en indicadores de desempeño.
- Existían demasiadas excepciones a los procesos aprobados.
- No se trabajaba bajo una visión de procesos *end to end*.
- Se presentaban cuellos de botella en algunas estaciones de trabajo que conformaban una cadena de procesos.
- Se apreciaba duplicidad de funciones en el registro de las dobles asignaciones de personal.
- Estos cuellos de botella, duplicidad y demoras generaban retrasos en la operación, lo que provocaba quejas de parte de las autoridades, así como afectación a la imagen.
- Se reportó la existencia de errores con cierta frecuencia en partes de la cadena de proceso que alimenta a la nómina de personal de tiempo fijo y en cálculo de obligaciones patronales.

#### **4.8.2 Indicadores de desempeño fase propuesta.**

En el ciclo de la mejora continua del rediseño procesos de la Oficina de Personal fue necesario volver a revisar los indicadores y verificar su implementación a la fecha.

Fue satisfactorio saber que en la fase propuesta se tiene un avance significativo en la implementación de los indicadores de desempeño que inició en enero del 2019.

A continuación, se incluye una muestra de los indicadores implementados en la fase propuesta, tabla 25. Se trata de 19 indicadores implementados en 6 procesos de operación de la Oficina de Personal.

### Muestra de indicadores de desempeño implementados en la Oficina de Personal, fase propuesta

NO. PROCESO	ÁREA	PROCESO	NO. INDIC.	TÍTULO DE INDICADOR	CRITERIOS DE ÉXITO	FÓRMULA	META DEL PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
1	COORD. DE NÓMINAS, REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES (CAJA Y FONDO DE AHORRO)	FONDO DE AHORRO	1	Liquidación anual o parcial de Fondo de Ahorro.	Que la operación del Fondo de Ahorro, se apegue a los procesos y reglamentación institucional. Que el nivel de satisfacción del usuario de la caja sea bueno. Que no existan errores en la contabilidad del Fondo.	Total de plantilla de personal / Cantidad de personal al que se le liquidó el Fondo de Ahorro (anual y parcial).	Que al 100 % del personal se le liquide el fondo de ahorro.	TRIMESTRAL	ENC. DE CAJA Y FONDO DE AHORRO
			2	Nivel de satisfacción del cliente.		% de satisfacción de los usuarios	> 80% de satisfacción de los usuarios		ENC. DE CAJA Y FONDO DE AHORRO
			3	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		ENC. DE CAJA Y FONDO DE AHORRO
			4	Menos de 5 observaciones de auditoría externa por período.		Cantidad de observaciones de auditoría externa.	< 5 observaciones *período		ENC. DE CAJA Y FONDO DE AHORRO
2	COORD. DE NÓMINAS, REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES (CAJA Y FONDO DE AHORRO)	CAJA DE AHORRO	5	No más de 1/2 hora en cita con usuario	Que la operación de la Caja de Ahorro, se apegue a los procesos y el Reglamento de la Caja de Ahorro. Que el nivel de satisfacción del usuario de la caja sea bueno. Que no existan errores en la contabilidad de la Caja.	# de personas atendidas / cantidad de horas destinadas	Citas de > 1/2 hora que no rebasen el 5%	TRIMESTRAL	ENC. DE CAJA Y FONDO DE AHORRO
			6	Cantidad de préstamos fuera de política.		# de préstamos fuera de política *período	< 2 préstamos fuera de política * período		ENC. DE CAJA Y FONDO DE AHORRO
			7	Nivel de satisfacción del cliente.		% de satisfacción de los usuarios	> 80% de satisfacción de los usuarios		ENC. DE CAJA Y FONDO DE AHORRO
			8	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		ENC. DE CAJA Y FONDO DE AHORRO
			9	Cantidad de observaciones de auditoría externa.		# de observaciones*período	< 5 observaciones *período		ENC. DE CAJA Y FONDO DE AHORRO
3	COORD. DE NÓMINAS, REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES (CAJA Y FONDO DE AHORRO)	SISTEMA DE VALUACIÓN DE PUESTO ACADÉMICOS (SUPA)	10	Que las simulaciones SUPA se realicen en un tiempo no mayor a 5 días.	Que los casos de valuación se realicen dentro de los tiempos acordados. Que los cambios de sueldo originados de procesos de valuación SUPA se realicen acordes a las políticas de remuneraciones de la Oficina de Personal. Que el proceso de contratación de personal académico de primer ingreso se realice acorde a las políticas de contratación del ITESO. Que no existan errores en la generación de fichas SUPA.	% de simulaciones por período	100 % de simulaciones < 5 días	ANUAL	ENC. DE CONTRATACIÓN Y SUPA
			11	Que en las simulaciones no existan errores de cálculo.		Simulaciones sin errores	0 errores en simulaciones por período		ENC. DE CONTRATACIÓN Y SUPA
4	COORD. DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	PROCESO DE GENERACIÓN, AUTORIZACIÓN Y ALTA DE REQUISICIONES DE PERSONAL	12	Una vez que sea aprobada por el último autorizador (Rector o Director), que las actividades de la Oficina de Personal en las requisiciones se realicen en un tiempo no mayor a 2 días hábiles, siempre y cuando se cumplan los requisitos de documentación para contratación.	Dar seguimiento a la aprobación de las requisiciones en tiempo y forma. Verificar y dar seguimiento al estatus de la requisición con las Asistentes Administrativas y con el Enc. De Sistemas y Procedimientos de la Oficina de Personal. Que exista el puesto pre-valorado y con nivel salarial para asignarlo al nuevo empleado.	Requisiciones liberadas por la OP en menos de 2 días	< 2 días en liberación de las requisiciones en la Oficina de Personal	TRIMESTRAL	ENC. DE CONTRATACIÓN Y SUPA
			13	Que en las requisiciones no existan errores para evitar reprocesos.		Requisiciones sin errores	0 errores en requisiciones		ENC. DE CONTRATACIÓN Y SUPA
5	COORD. DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	PROCESO DE ARCHIVO Y DIGITALIZACIÓN DEL EXPEDIENTE ÚNICO DE PERSONAL	14	Total de expedientes de personal actualizados.	Que el personal entregue la documentación solicitada y en condiciones óptimas. Concluye el proceso completo en 15 días hábiles.	% de expedientes actualizados	Expedientes de personal actualizados al 100 %.	TRIMESTRAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO OP
			15	Que el expediente físico contenga el 100% de los documentos del personal.		% de expedientes existentes en archivo	0 faltantes en expediente único		ASISTENTE ADMINISTRATIVO OP
			16	Que los expedientes estén disponibles y localizables para consulta.		% de expedientes localizables	100% de los expedientes disponibles y localizables para consulta		ASISTENTE ADMINISTRATIVO OP
			17	Procesos concluidos dentro de 15 días hábiles después de recibida la solicitud		Procesos concluidos	100 % de los procesos concluidos dentro de los 15 días hábiles después de recibida la solicitud		ASISTENTE ADMINISTRATIVO OP
6	COORD. DE CULTURA LABORAL Y PROCESOS	PROCESO DE REDISEÑO ERGONÓMICO DE PUESTOS NO SEDENTES CON EL MÉTODO REBA	18	Contar con la totalidad de los puestos no sedentes evaluados con el método REBA .	Que los cambios sugeridos a los puestos intervenidos sean permanentes. Que el empleado adopte las recomendaciones ergonómicas y ajustes al puesto rediseñado. Que el proceso de rediseño ergonómico de puestos no sedentes con el método REBA , se realice acorde a las políticas de rediseño ergonómico de estaciones de trabajo y aplicación de estudios de bio-feed back . Que no existan errores en la aplicación de la metodología REBA y su registro en la Hoja de Campo.	% de los procesos concluidos de COREFIN	100% de los procesos concluidos después de 15 días hábiles de recibida la solicitud.	ANUAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO OP
			19	Que en las evaluaciones ergonómicas no existan errores de cálculo.		Evaluaciones ergonómicas sin errores	0 errores durante el período		SEMESTRAL

Tabla 25 Muestra de indicadores de desempeño Oficina de Personal fase propuesta. Fuente: Propia. (2019).

Conforme a la frecuencia establecida para su medición, se tuvieron verificaciones aleatorias de los indicadores con cada uno de los dueños de proceso de la Oficina. A continuación, en la tabla 26 se informa de los resultados del desempeño de los indicadores obtenidos de enero del 2019 a diciembre del 2019 (19 KPI's), correspondientes a 6 procesos de operación, como una muestra representativa.

### Resultados del desempeño de indicadores

Proceso	Título del Indicador	Resultado del desempeño al proceso de acuerdo a indicador
FONDO DE AHORRO*	Liquidación anual o parcial de Fondo de Ahorro.	Se liquidó el 100 % del fondo de ahorro al personal.
* Se tuvo entrevista con la Encargada de Caja y Fondo de Ahorro	Nivel de satisfacción del cliente.	Han disminuido en más de un 80% las quejas. Se percibe que ha disminuido la cantidad de quejas ya que se entiende más el reglamento de parte de usuarios.
	Nivel de actualización de la contabilidad del semestre anterior.	Primer semestre del 2019, con un cumplimiento del 100 % en la actualización. Segundo semestre se tiene un avance del 80 % al 16 de enero del 2020. A febrero 2020 se estima el 100 % de la actualización.
	Menos de 5 observaciones de auditoría externa por periodo.	Se presentaron menos de 5 observaciones en el período. Se cumple al 100 %.
CAJA DE AHORRO*	No más de 1/2 hora en cita con usuario.	Se ha reducido significativamente el tiempo en la atención, con algunas excepciones, se cumple la meta de menos del 5% que excedan la media hora.
* Se tuvo entrevista con la Encargada de Caja y Fondo de Ahorro	Cantidad de préstamos fuera de política.	Se implementó una política de no préstamos a personal con antecedentes laborales negativos, lo cual redujo significativamente los préstamos fuera de política. Se cumple con menos de 2 préstamos por periodo fuera de política.
	Nivel de satisfacción del cliente.	En general se percibe que el nivel de satisfacción del cliente es bueno, por lo que se cumple con el 80% de satisfacción.
	Nivel de actualización de la contabilidad del semestre anterior.	Primer semestre del 2019, con un cumplimiento del 100 % en la actualización. Segundo semestre se tiene un avance del 80 % al 16 de enero del 2020. A febrero

		2020 se estima el 100 % de la actualización.
	Cantidad de observaciones de auditoría externa.	Se presentaron cero observaciones de auditoría en el primer semestre del 2019, se cumple al 100 % este indicador. Falta valuar el segundo semestre del 2019.
Sistema de Valuación de puestos Académicos SUPA**	Que las simulaciones SUPA se realicen en un tiempo no mayor a 5 días.	Se cumple este indicador con un 98 % de efectividad ya que solo un caso se salió del parámetro acordado durante el periodo evaluado.
** Se tuvo entrevista con la Encargada de Contratación y SUPA	Que en las simulaciones no existan errores de cálculo.	Se han presentado cero errores de cálculo en la generación de fichas SUPA durante el período.
PROCESO DE GENERACIÓN, AUTORIZACIÓN Y ALTA DE REQUISICIONES DE PERSONAL***	Una vez que sea aprobada por el último autorizador (Rector o Director), que las actividades de la Oficina de Personal en las requisiciones se realicen en un tiempo no mayor a 2 días hábiles, siempre y cuando se cumplan los requisitos de documentación para contratación.	Se cumple el indicador al verificarse que las requisiciones se generen en un tiempo no mayor a 2 días hábiles, siempre y cuando los requisitos de documentación sean correctos. Se tiene un tiempo promedio de 1 día.
*** Se tuvo entrevista con la Encargada de Contratación y SUPA	Que en las requisiciones no existan errores para evitar reprocesos.	No se han presentado errores en el período.
PROCESO DE ARCHIVO Y DIGITALIZACIÓN DEL EXPEDIENTE ÚNICO DE PERSONAL****	Total, de expedientes de personal actualizados.	Personal de tiempo fijo con un avance en la actualización del 80 %. En profesores de asignatura todavía existe un rezago, se avanzó en un 40 % en la actualización ya que no se ha tenido buena respuesta.
**** Se tuvo entrevista con la Asistente Administrativo OP	Que el expediente físico contenga el 100 % de los documentos del personal.	El personal del tiempo cuenta con el 100 % de los expedientes completos. En profesores de asignatura, se ha avanzado un 80 %, en los últimos períodos.
	Que los expedientes estén disponibles y localizables para consulta.	Los expedientes se encuentran al 100 % disponibles y localizables para consulta.
	Procesos concluidos dentro de 15 días hábiles después de recibida la solicitud.	Se ha cumplido con el plazo de 15 días al 100 %.
PROCESO DE REDISEÑO ERGONÓMICO DE PUESTOS NO	Contar con la totalidad de los puestos no sedentes	Se cumplió con el estudio de los 14 puestos no sedentes acordados, como



SEDENTES CON EL MÉTODO <i>REBA</i> *****	evaluados con el método <i>REBA</i> .	parte del programa piloto. Nivel de cumplimiento 100 %.
***** Se tuvo entrevista con la Enfermera-Especialista en salud laboral, corresponsable del programa	Que en las evaluaciones ergonómicas no existan errores de cálculo.	Cero errores de cálculo, al realizar el programa piloto.

**Tabla 26. Resultados del desempeño de indicadores.** Fuente: Propia. (2019).

Después de haber implementado los indicadores de desempeño en la Oficina de Personal en la fase propuesta se obtienen las siguientes conclusiones:

- Se observa que en términos generales se han venido implementando los indicadores de desempeño durante el 2019.
- Con base en los resultados obtenidos y la evidencia recabada, se aprecia que se han cumplido en un 95 % las metas acordadas en los *KPI's*, de acuerdo a la muestra.
- Los dueños de proceso, tienen información fehaciente con la que se puede verificar el desempeño de los indicadores de los procesos.
- De acuerdo con las cuatro entrevistas realizadas a los dueños de proceso se percibió que existe un mayor dominio del proceso en esta fase propuesta.
- Se percibe entusiasmo por la gestión de procesos y liderazgo para desempeñar funciones en los esfuerzos, de parte de los dueños.
- Se aprecia que es ya común el trabajo en equipo con clientes y proveedores en una cadena de proceso dentro de la Oficina de Personal.
- Los dueños de proceso comienzan a identificarse con los resultados generales de la Oficina, al contar con información precisa y reciente sobre el desempeño.
- Los dueños de procesos comienzan a proponer mejoras a los procesos rediseñados en una espiral de mejora continua.
- Los resultados al desempeño de algunos procesos en el período se presentaron por primera vez a los dueños, coordinadores de área y al Director de la Oficina de Personal. Previo al proyecto de rediseño y durante la fase inicial de este proyecto, no era posible medir el desempeño de los procesos.
- Se siguen apreciando excepciones, no obstante que se cuenta con el proceso rediseñado.

## Capítulo V Implementación.

### 5.1 Antecedentes de la implementación.

Como antecedentes en este apartado de implementación de los procesos de la Oficina de Personal, se generó un plan de implantación, mismo que fue sugerido en la fase inicial de rediseño, ahora en la fase propuesta se transita de un plan sugerido a un programa de implementación. Para el Trabajo de Obtención de Grado de la Especialidad en Mejora de Procesos, el requerimiento acordado con los asesores fue la presentación de la propuesta de dicho plan. Ahora para concluir con el trabajo de titulación de la Maestría en Informática Aplicada, el acuerdo con el equipo de profesores-asesores fue presentar evidencia de los avances de la implantación, mediante 4 procesos implementados, no obstante que esta fase continuará hasta su conclusión, dada la extensa dimensión del proyecto.

Respecto a la implantación, 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.

## **5.2 Implementación en la fase propuesta.**

En este apartado se presenta la descripción general de los siguientes entregables ya implantados en algunos procesos, como muestra.

- Validación de flujos de trabajo y *KPI*'s.
- Capacitación en los procesos definidos.
- Gestión del cambio.
- Estrategia de comunicación.
- Monitoreo y control.
- Calendario de implementación.
- Programa de contingencia.
- Liberación de procesos.
- Modificación de estructura organizacional, roles y funciones.

Se transitó de una fase inicial a una fase propuesta en el rediseño de procesos, de la cual previamente ya se presentó evidencia en el estudio. Durante este lapso de tiempo se actualizaron los procesos y se modificaron roles y funciones, así como la estructura. En este apartado toca hablar de su implantación.

### **5.2.1 Validación de flujos de trabajo y *KPI*'s.**

Se describe la validación realizada a los flujos de trabajo y *KPI*'s que se ejecutaron para la implementación. Conforme al mapa de arquitectura generado en fase propuesta se identificaron 61 procesos en la Oficina de Personal, por lo cual se realizó una validación para los procesos rediseñados, dicha prueba fue efectuada en conjunto con el dueño de proceso, para verificar “que producen lo que se previó produjeran dichos procesos”.

Fue necesario realizar varios ajustes al modelado, en diferentes momentos, considerando las observaciones del dueño del proceso. En *Excel* se generó una matriz para documentar el contenido de la validación o prueba, describiendo los responsables, las actividades y pasos de manera secuencial, así como los resultados por cada proceso. Se anexa evidencia de la aplicación del formato de validación de funcionalidad o pruebas sugerido, en tabla 27.

A continuación, se presenta evidencia de los siguientes procesos:

- Proceso de rediseño ergonómico de puestos no sedentes con el método *REBA*.
- Proceso de generación de liquidación de cuotas obrero patronales ante el IMSS.
- Proceso de valuación SUPA.
- Proceso de generación, autorización y alta de requisiciones de personal.
- Proceso de atención de accidentes de trabajo y accidentes en trayecto.
- Proceso de elaboración o actualización de descripciones de puesto.

## Validación de funcionalidad de procesos de la Oficina de Personal, en la fase propuesta. (Implementación)

# PROCESO	PROCESO	CONTENIDO DE LA VALIDACIÓN (DESCRIPCIÓN)	RESPONSABLES PARTICIPANTES	ACTIVIDADES Y PASOS DEL PROCESO DE LA VALIDACIÓN	OBSERVACIONES Y AJUSTES SUGERIDOS
1	Proceso de rediseño ergonómico de puestos no sedentes con el método REBA	<b>FASE 1</b>			
		Realizar diagnóstico, efectuando registros en la hoja de campo. (Grupo de músculos A Tabla A).	Enfermera / Enc. de Organización del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Transferir información resultante de grupo A a Tabla A.</li> <li>o Realizar cruce de datos para los cuadrante X y Y.</li> <li>o Registrar calificación final en Tabla A.</li> </ul>	
		<b>FASE 2</b>			
		Realizar diagnóstico, efectuando registros en la hoja de campo. (Grupo de músculos B Tabla B).	Enfermera, Enc. de Organización del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Transferir información resultante de grupo B a Tabla B.</li> <li>o Realizar cruce de datos para los cuadrante X y Y.</li> <li>o Registrar calificación final en Tabla B.</li> <li>o En caso necesario implementar plan de acción (Es necesaria la actuación).</li> </ul>	
2	Proceso de generación de Liquidación de cuotas obrero patronales ante el IMSS	<b>FASE 1</b>			
		Procesar información en TISSAR.	Enc. de IMSS e INFONAVIT	Generar altas, bajas, modificaciones de salario, incapacidades e INFONAVIT.	
		<b>FASE 2</b>			
		Exportar a SUA información TISSAR.	Enc. de IMSS e INFONAVIT	Verificación de la información. Bajar información IMSS del sistema IDSE. Verificar información contra SUA. Genera cédula de pago. Genera archivo SUA y guarda en USB. Imprimir cédula y carátula, así como formato de liquidación.	
3	Proceso de valuación SUPA	<b>FASE 1</b>			
		Realizar la simulación SUPA previa valuación de CV del Profesor en un plazo no mayor a 5 días hábiles.	Enc. de Contratación y SUPA	Recaba expediente del Profesor. Analizar documentos entregados. Realiza valuación de CV. Generar simulación.	
		<b>FASE 2</b>			
		Realizar ajuste a valuación de expediente SUPA, al presentar el profesor nuevos documentos.	Enc. de Contratación y SUPA	Realizar ajuste a valuación inicial. Validación y aprobación de la información. Generación de nueva ficha SUPA. Aplicar cambio de sueldo o sobresueldo en el ERP. Generación de nuevo cuadro de percepciones en el ERP.	
4	Proceso de generación, autorización y alta de requisiciones de personal	<b>FASE 1</b>			
		Generar una requisición de personal, con los roles de Enc. de Contratación y SUPA, Asistente Administrativa (Dependencia), Director de la Oficina de Personal, Director de dependencia solicitante y Rectoría.	Enc. de Contratación y SUPA	Enviar datos para elaborar requisición. Elaboración de la requisición de acuerdo a las indicaciones de la Encargada de Contratación. Validar requisición y corregir en caso necesario. Validar información de la plaza, sueldo, jornada, puesto, nivel salarial.	
5	Proceso de atención de accidentes de trabajo y accidentes en trayecto	<b>FASE 1</b>			
		Atención y seguimiento de un accidente de trabajo ante el IMSS.	Enc. de Organización del Trabajo / Enfermera	Recibir incapacidad del empleado y el formato ST7. Elaborar formato ST7. Calificación del accidente. Recibir dictamen de alta médica ST2 en la OP.	
6	Proceso de elaboración o actualización de descripciones de puesto	<b>FASE 1</b>			
		Elaborar una descripción de puesto, de un puesto nuevo o existente, con base en el nuevo formato de descripción de puesto y en apego al manual de valuación aprobado en 2019.	Enc. de Organización del Trabajo / Enc. de Sistemas y Procedimientos	Efectuar la revisión de la descripción. Concertar cita con ocupante del puesto. Realiza la entrevista con base en el formato de descripción de puesto. Elaborar descripción. Enviar documento al jefe inmediato para firma.	

Tabla 27. Formato de validación de funcionalidad de procesos aplicado en la Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2020).

Después de realizar la prueba de funcionalidad a seis procesos de la Oficina de Personal como una muestra de los 61 procesos de operación rediseñados en la versión propuesta se pudo observar que, según los resultados obtenidos, la operación realizada por los dueños de proceso se apega a las políticas, responsabilidades, actividades aprobadas, sin presentarse errores en operación, teniéndose como resultado el producto o servicio acordado y cumpliendo con los estándares de calidad previstos en los indicadores de desempeño o *KPI's*. Es decir, se verificó que los procesos producen lo que se previó produjeran. Es importante señalar que en las pruebas de funcionalidad de los procesos participaron los siguientes dueños:

- Encargada de IMSS e INFONAVIT.
- Encargado de Organización del Trabajo.
- Enfermera- especialista en salud laboral
- Encargado de Sistemas y Procedimientos.
- Encargada de Contratación y SUPA.

### **5.2.2 Capacitación en los procesos definidos.**

Fue necesario una vez concluida la etapa de pruebas a los procesos rediseñados, generar un programa de capacitación para entrenar a los dueños de proceso en la operación. Se diseñó una matriz con el programa de capacitación en los procesos rediseñados en versión propuesta, para este fin.

Es importante señalar que para el programa se están proponiendo los nuevos roles con base a los *SIPOC's* generados en la fase inicial, el mapa de arquitectura propuesto y la estructura organizacional resultante.

En esta versión se transitó de una estructura totalmente horizontal en la que los colaboradores le reportaban al Director, generándose problemas de operación, a una estructura por coordinaciones más orientada a procesos.

Adicionalmente se integró a la Oficina de Personal el Servicio Médico del ITESO y se incrementó la plantilla de personal con un elemento más en dos de las coordinaciones, dada la creación de nuevos servicios ofrecidos a los usuarios y por ende nuevos procesos y soluciones requeridas. En total 14 nuevos procesos, no existentes en la fase inicial, como se señaló en el apartado de Diseño de este trabajo. El período de tiempo requerido para la ejecución del programa de capacitación se presenta en el calendario de implementación.

Del programa completo de capacitación, se presenta en la tabla 29 una muestra, para los puestos de Encargado de Organización del Trabajo y Enfermera-Especialista en salud Laboral, pertenecientes a la Coordinación de Cultura Laboral y Procesos, dada la dimensión del estudio.

Los macro procesos y procesos implicados son los siguientes (tabla 28):

**Macro procesos y procesos implicados en el programa de capacitación fase propuesta**

<b>Macro proceso</b>	<b>Proceso o sub proceso</b>
Planificación y control.	Proceso de rediseño ergonómico de puestos no sedentes con el método <i>REBA</i> .
Planificación y control.	Atención de accidentes de trabajo y accidentes en trayecto.
Gestión administrativa de personal.	Proceso de elaboración o actualización de descripciones de puesto.
Gestión administrativa de personal.	Proceso de valuación de puestos.
Gestión de la nómina.	Proceso de recuperación de incapacidades.
Terminación de la relación.	Proceso de atención de conflictos laborales.

**Tabla 28. Macro procesos y procesos implicados en el programa de capacitación.** Fuente: Propia. (2020).

En total se presentan como evidencia seis procesos o sub procesos.

**Muestra del programa de capacitación de implementación de procesos en fase propuesta: Dueños de proceso**

MACROPROCESO	PROCESOS	SUB PROCESOS	ROLES	
			USUARIOS A CAP.	
			ENG DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	ESPECIALISTA EN SALUD LABORAL
	IMSS e INFONAVIT.	De recuperación de incapacidades.		
	De Valuación de puestos SIVA.			
	De elaboración o actualización de descripciones de puesto.			
	De atención de conflictos laborales.			
Planificación y control	Seguridad e higiene.	De atención de accidentes de trabajo y accidentes en trayecto.		
	Mejora ergonómica.	De rediseño ergonómico de puestos no sedentes con el método <i>REBA</i> .		

**Tabla 29. Programa de capacitación de implementación de procesos, fase propuesta Oficina de Personal.** Fuente: Propia. (2020).

Para este proyecto de rediseño de procesos se entrena al personal en varios momentos, con base en la estrategia de capacitación en los procesos definidos, aprobado para la etapa de implementación y se han aplicado las siguientes acciones:

1. Al momento de diseñar el modelado, así como la descripción del proceso. (Puede incluir reglamentos, políticas, instructivos o formatos), tanto el dueño del proceso, como el Director de la Oficina de Personal, jefe inmediato, así como personas involucradas, participan del diseño, describiendo e identificando diferentes actividades, roles, responsabilidades, indicadores, este mecanismo capacita a todos los implicados en la operación del proceso nuevo o rediseñado.
2. Una vez diseñado el proceso, se les envía en versión inicial y el dueño, así como los diferentes actores, revisan y retroalimentan la versión inicial y se realizan los ajustes correspondientes. Todos los actores son capacitados al leer y analizar los documentos y realizar observaciones y propuestas a los mismos.
3. Al momento de efectuar las pruebas, en una sesión el dueño del proceso, así como los diferentes actores lo ponen a prueba para verificar si se logra el resultado esperado, por ejemplo: en el caso del proceso de Requisiciones de Personal se monitoreó desde dos equipos el desarrollo, se accedió al *ERP ORACLE*, se simuló la



contratación en una plaza y se verificó que cada uno de los requisitantes y autorizadores pudieran realizar su operación sin errores y en los tiempos acordados. Este escenario es una estrategia de capacitación. Con la aplicación de estas estrategias se va construyendo el conocimiento *in situ*.

4. El personal de nuevo ingreso o que asume nuevos roles en la Oficina de Personal es capacitado como parte de la inducción, en la que se le facilitan los procesos ya aprobados para su estudio, se explican y se aclaran dudas para que se convierta en dueño del proceso. Ejemplos de este tipo de estrategia son las dos nuevas incorporaciones a la Coordinación de Cultura Laboral y Procesos, ya que se integró una Enfermera como Especialista en Salud Laboral y una Encargada de Organización del Trabajo. Ellas han participado en esta inducción.

Se anexa evidencia de una sesión de capacitación sobre el proceso de Relaciones Laborales a dueños de proceso, en la figura 39.

#### **Sesión de capacitación sobre relaciones laborales a dueños de procesos de la Oficina de Personal**



**Figura 39. Evidencia de capacitación sobre el proceso de Relaciones Laborales.** Fuente: Propia. (2020).

Como objetivo central de la capacitación, se busca que los dueños de proceso se apropien y se certifiquen en su operación como expertos, para lograr que se conviertan a *end to end*, incluyendo al usuario del servicio. A continuación, en la figura 40 se anexa evidencia de la muestra del programa de capacitación impartido a los dueños de proceso en la Oficina de Personal que desempeñan los puestos de:

- Enc. de organización del Trabajo.

- Especialista en Salud Laboral - Enfermera.

Recientemente incorporados a la Oficina de Personal.

**Evidencia de capacitación en implementación de procesos en fase propuesta. (Puesto de la Coordinación de Cultura Laboral y Procesos)**



**ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara**

25/02/2020

**INDUCCIÓN AL PUESTO DEL TRABAJO**

**Nombre del ocupante:** SANDRA PADILLA GARCÍA.

**Puesto:** ENC. DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

**Núm. Exp.** 902816

**Dependencia:** OFICINA DE PERSONAL.

**Área:** COORDINACIÓN DE CULTURA LABORAL Y PROCESOS.

**Procesos en los que fue capacitada:**

- De registro, gestión y recuperación de los ingresos por incapacidad.
- De elaboración o actualización de descripciones de puesto.
- De Valuación de Puestos SIVA.
- De Verificaciones e Inspecciones de la CSH.
- Para la atención de riesgos de trabajo y accidentes en trayecto tratados por el IMSS.
- Atención en casos de accidentes dudosos.
- Ratificación de convenios de terminación de la relación laboral ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- De atención de Conflictos Laborales.
- Para el rediseño ergonómico de estaciones de trabajo y de aplicación de estudios de Biometroalimentación.
- Método de evaluación ergonómica REBA.
- Reglamento Interior del Trabajo.
- Registro y control vacacional.

**Resultados:**

- Con base en las sesiones de inducción, capacitación y acompañamiento a Sandra en la apropiación de los procesos de la Coordinación de Cultura Laboral y Procesos y los resultados en su desempeño a la fecha, se certifica su capacidad, habilidad y competencias satisfactorias para el desempeño del puesto como ENC. DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

**ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara**  
 Prolongación San Mateo Coahuila, Jalisco 45060, Cód. p. 45060  
 Tlaxiaco, Jalisco, México, CP 45024  
 Tel. +52 (33) 2469 2434 ext. 4331 2249 3432  
 CORREO ELECTRONICO: iteso@iteso.mx  
**iteso.mx**



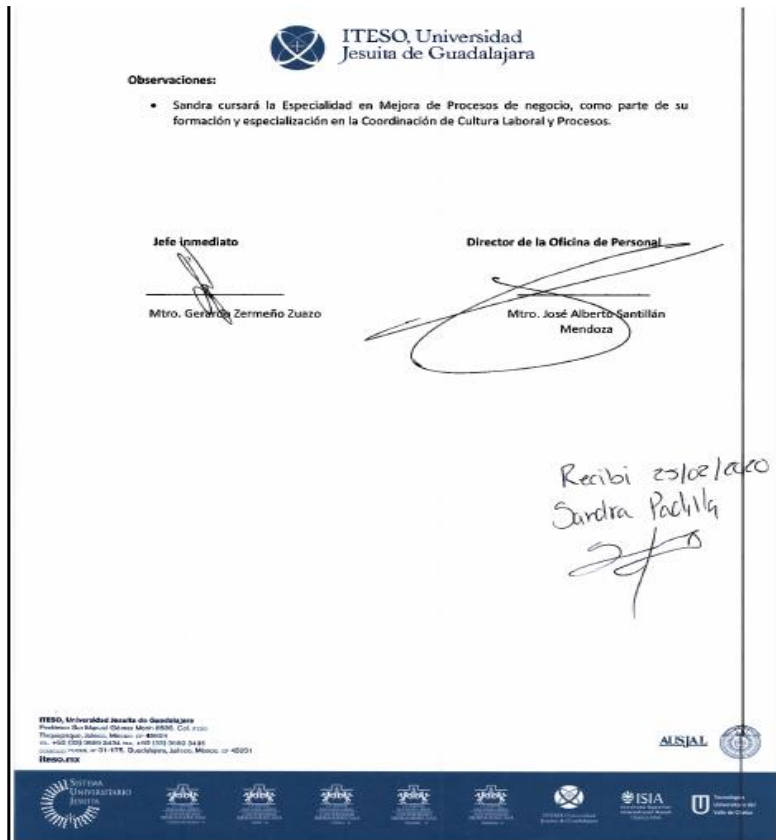










**Figura 40. Evidencia de capacitación en implementación de procesos. Puesto Enc. de Organización del Trabajo. Fuente: Propia. (2020).**

Dada su naturaleza, se requerirá también capacitar a usuarios en la operación de algunos de los procesos *end to end* 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, etc. En esta fase se diseñaron manuales o instructivos de trabajo.

### **5.2.2.1 Capacitación a los usuarios.**

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 la operación y servicios que ofrece la Oficina de Personal, así como sobre gestión del cambio. Dentro de los *items* se incorporó el tema de formación de capacitadores a líderes funcionales, quienes fungirán como capacitadores internos en los procesos.

A continuación, se anexa por separado evidencia del programa de capacitación sobre implementación de procesos, en dos vertientes:

1. Operación y servicios.
2. Gestión del cambio.

En cuanto a los procesos o sub procesos de operación y servicios se incluyen los siguientes, como una muestra:

- Proceso de elaboración o actualización de descripciones de puesto.
- Sub proceso de consulta del cuadro de percepciones.
- Sub proceso de mejora ergonómica de puestos sedentes.

El plan de capacitación para usuarios se presenta en la tabla 30 a continuación.

**Programa de capacitación para la implementación de procesos, operación y servicios a usuarios**

	MACROPROCESO	PROCESOS /SERVICIOS	USUARIOS A CAP.	CURSO	EMPLEADO	COORDINADOR	DIRECTOR
			SUB PROCESOS				
Servicios y operación	Gestión administrativa de personal	De elaboración o actualización de descripciones de puesto.					
	Gestión administrativa de personal	Incrementos salariales y actualización del tabulador		Consulta del cuadro de percepción			
	Planificación y control	Mejora ergonómica para puestos sedentes y no sedentes	Mejora ergonómica para puestos sedentes.				

**Tabla 30. Programa de capacitación para la implementación de procesos, operación y servicios a usuarios.** Fuente: Propia. (2020).

De igual forma se anexa como muestra dos piezas de capacitación en procesos a usuarios finales. Se trata del proceso *end to end* de mejora ergonómica que involucra a los usuarios.


Mismo que ha sido publicado en primera instancia en el medio de comunicación interno del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores, A.C. denominado “Cruce”.

Según el reportaje denominado “la importancia de la ergonomía en el trabajo” del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores, A.C en “Cruce” (2015):

Largas jornadas frente a la computadora, malas posturas o desorden en el escritorio, derivan en fatiga, estrés o lesiones. La ergonomía aplicada a los espacios para trabajar se ha convertido en un asunto de salud prioritario. La universidad aplica estudios y ajustes para mejorar espacios de trabajo, desde un cambio de silla hasta la adecuación integral del entorno.

El primer documento perteneciente a las “Recomendaciones para el cuidado físico y evitar el sedentarismo en los espacios de trabajo”, se envía a los usuarios de puestos “sedentes” una vez realizado el estudio ergonómico, con este material se capacita al usuario para prevenir y evitar lesiones en el sistema músculo esquelético. (Figura 41).

### **Pieza de capacitación sobre procesos a usuarios finales, proceso de Mejora Ergonómica para Puestos Sedentes**



ITESO Universidad  
Jesuita de Guadalajara

**RECOMENDACIONES PARA EL CUIDADO FÍSICO  
Y EVITAR EL SEDENTARISMO EN LOS ESPACIOS  
DE TRABAJO**

Fecha:  
25/10/2019

---

Página: 1 de 3

**Objetivo:** Informar al personal del ITESO de algunas recomendaciones que tienen que ver con el cuidado físico y evitar el sedentarismo con el fin de prevenir lesiones y mejorar las condiciones ergonómicas en los espacios de trabajo.

**Algunas recomendaciones en la vida diaria:**

- Realizar actividad física de manera regular, por lo menos caminar ½ hora diaria.
- Manejar con el respaldo del asiento lo más vertical tolerable.
- No leer acostado.
- Tener buenos hábitos alimenticios y comer sanamente.
- Buscar la calidad de sueño.
- En caso de presentar molestias musculares acudir de inmediato al médico.

**Algunas recomendaciones en el trabajo:**

- Trabajar sentado correctamente y la espalda pegada al respaldo para dar soporte lumbar. La “silla abraza al cuerpo”.
- Evitar trabajar con los brazos en el aire y siempre apoyarlos en los descansa brazos o mesa de trabajo.
- Acercar lo más posible, el teclado al estómago y a la altura del ombligo.
- Evitar tener los pies colgando mientras se está sentado trabajando, un descansa pies es lo mejor para evitar problemas de circulación en la piernas.
- No utilizar la silla para desplazarse dentro de la oficina, es más recomendable levantarse y caminar.
- Tener los instrumentos de trabajo (teléfono, ratón, teclado) al alcance, para evitar movimientos y esfuerzos innecesarios.
- Retirar o eliminar los objetos (muñecos, adornos, retratos, entre otros) innecesarios de la estación de trabajo.
- El borde superior del monitor deberá estar a la misma altura de los ojos.
- Es recomendable utilizar atril cuando se trabaje sentado y se requiera copiar información de algún documento y/o libro.

Código:	Rev.:	Fecha autorización:	25/10/2019
Para asegurar que posee la versión vigente de este documento, consulte: <a href="http://iteso.iteso.mx">http://iteso.iteso.mx</a>			
FO-HEC-DR-012 Formato de Formato (Rev. B)			

**Figura 41. Recomendaciones para el cuidado físico y evitar el sedentarismo en los espacios de trabajo, proceso de Mejora Ergonómica para Puestos Sedentes.** Fuente: Propia. (2020).

El segundo documento perteneciente también a las “Recomendaciones para el cuidado físico y evitar el sedentarismo en los espacios de trabajo”, con la cual se capacita al usuario

de manera visual para que pueda identificar elementos posturales e ingeniería para ajustar su espacio de trabajo y no modificarlo una vez ajustado. Se anexa en la figura 42.

### Pieza de capacitación en procesos a usuarios finales, difundida en Cruce. Proceso de Mejora Ergonómica para Puestos Sedentes



#### RECOMENDACIONES PARA EL CUIDADO FÍSICO Y EVITAR EL SEDENTARISMO EN LOS ESPACIOS DE TRABAJO

Fecha:  
25/10/2019

Página: 3 de 3

Si el monitor está por debajo de esta zona se deberá colocar una base para el monitor.

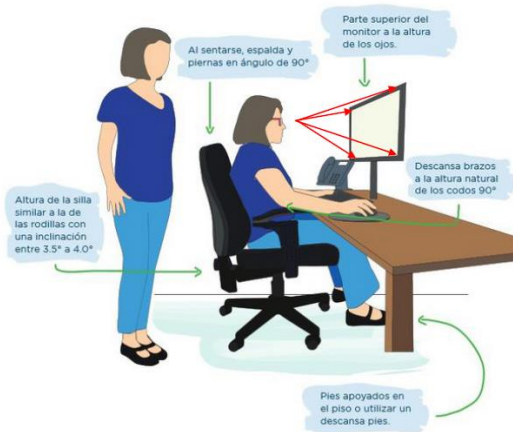


Grafico. Ana Camaco, <http://cruce.iteso.mx/la-importancia-de-la-ergonomia-en-el-trabajo/>

Código:	Rev.:	Fecha autorización:	25/10/2019
Para asegurar que posee la versión vigente de este documento, consulte: <a href="http://tablero.iteso.mx/">http://tablero.iteso.mx/</a>			
FO-REC-DP-012 Formato de Formato (Rev. B)			

**Figura 42. Capacitación sobre procesos a usuarios finales, proceso de Mejora Ergonómica para Puestos Sedentes. Fuente: Cruce. (2015).**

De acuerdo a “Cruce” (2015), se recomienda al usuario: “Organizar tus herramientas y accesorios en tu espacio de trabajo y observar las buenas prácticas para evitar lesiones”.

Con estas piezas de capacitación se ha contribuido a reducir las lesiones y enfermedades laborales de los empleados del ITESO. En cuanto a los procesos o sub procesos de gestión del cambio, se incluyen los siguientes, como una muestra:

- Servicios de apoyo al usuario, en su rol como líder funcional de sistemas de RH en dependencias del ITESO.
- Enseñanza / asesoría a los usuarios, en su rol como líder funcional de sistemas de RH en dependencias del ITESO.

En la tabla 31 se incluye el programa de capacitación a usuarios sobre temas de gestión del cambio, que incluye temas como:

- Manejo de estrés y conflictos. (Síndrome de desgaste profesional o *burn out*).
- Trabajo en equipo.
- Formación y acompañamiento desde la espiritualidad ignaciana.
- Coaching sistémico o la Persona y su contexto laboral.

**Programa de capacitación de implementación de procesos, gestión del cambio: usuarios**

	MACROPROCESO	PROCESOS /SERVICIOS	USUARIOS A CAP.	CURSO	EMPLEADO	COORDINADOR	DIRECTOR
			SUB PROCESOS				
Gestión del cambio	Capacitación e inducción	Servicios de apoyo al usuario, en su rol como líder funcional de sistemas de RH en dependencias del ITESO.		Manejo de estrés y de conflictos			
		Servicios de apoyo al usuario, en su rol como líder funcional de sistemas de RH en dependencias del ITESO.		Trabajo en equipo			
		Servicios de apoyo al usuario, en su rol como líder funcional de sistemas de RH en dependencias del ITESO.		Comunicación asertiva y efectiva			
		Enseñanza / asesoría a usuarios en su rol como líder funcional de sistemas de RH en dependencias del ITESO.		Formación y acompañamiento desde la espiritualidad ignaciana.			
		Enseñanza / asesoría a usuarios en su rol como líder funcional de sistemas de RH en dependencias del ITESO.		Coaching sistémico o la Persona y su contexto laboral			

**Tabla 31. Programa de capacitación de implementación de procesos, gestión del cambio.**

Fuente: Propia. (2020).

No solo se capacitó a los dueños de proceso, existen temáticas transversales que impactan en el servicio al usuario.

A continuación, se presenta en la tabla 32 el programa más amplio, que incluye a todos los integrantes de la Oficina de Personal, a fin de disminuir riesgos y aminorar posibles conflictos durante el proceso de implementación de procesos y en la etapa de mejora continua.

Dentro de los temas que se incluyen, se encuentra:

- Taller de inteligencia emocional.
- Taller de formación y acompañamiento desde la espiritualidad ignaciana.
- Diplomado en gestión ignaciana.



### Programa de capacitación de gestión del cambio

TEMAS DE ADMON. DEL CAMBIO NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	ENC DE NÓMINA TIEMPO FIJO (1)	ENC DE CAJA Y FONDO DE AHORRO (1)	MÉDICO (1)	COORD DE SERVICIOS MÉDICOS (1)	ENFERMERA (3)	ENC DE NÓMINA PA Y ESTADÍSTICA (1)	ENC DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	ENC DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS (1)	ENC DE CONTRATACIÓN Y SUPA (1)	ENC DE CAPACITACIÓN (1)	ASISTENTE SECRETARIAL OP (1)	ASIST ADMVO OP (3)	COORD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (1)	COORD. DE CULTURA LABORAL Y PROCESOS (1)	ENCARGADA DE IMSS-INFONAVIT (1)	ENC DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (2)	COORD DE NOMINA, REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES (1)	DIR OFICINA DE PERSONAL (1)
Inteligencia emocional																		
Formación y acompañamiento desde la espiritualidad ignaciana.																		
Diplomado en Dirección y Gestión Ignaciana																		

**Tabla 32. Programa de capacitación de gestión del cambio, Oficina de Personal.** Fuente: Propia. (2020).

El que los dueños de proceso de la Oficina de Personal y el equipo de coordinadores y Director hayan participado o estén participando en una formación en gestión del cambio ha permitido la apropiación de los procesos y una orientación más centrada en el servicio y en la calidad, con lo cual ha incrementado el liderazgo, las habilidades y la gobernanza en procesos, de acuerdo a la percepción del principal *Stake Holder* y *Sponsor* del proyecto y de acuerdo a la evaluación del Grado de Madurez Empresarial de *Hammer* 2013., realizada en 2019 en la Oficina de Personal y previamente reportada en el apartado de Diseño de esta investigación. También se ha percibido que el equipo se siente “más dueño de sus procesos” que, en la fase anterior, con base en la validación o pruebas realizadas a los flujos de trabajo y *KPI's*, efectuados durante enero del 2020.

### **5.3 Gestión del cambio.**

Los responsables de dirigir la gestión del cambio fueron: el director de la Oficina de Personal, los coordinadores, así como el responsable de este proyecto.

Ante la existencia de un proyecto de gran envergadura, en el que se estarían modificando los roles, las maneras de trabajar, la manera de medir los procesos, así como la estructura organizacional (orientada a la transversalidad) y las descripciones de puesto, fue necesario gestionar el cambio desde el director hasta los dueños de procesos, pasando también por los gestores de este proyecto. Se identificó la necesidad de la gestión del cambio cuando se presentaban conflictos entre algunos integrantes, quienes todavía presentaban resistencia al cambio y poco compromiso y no aceptaban los nuevos roles asignados. Se detectó también que dos colaboradoras presentaban ritmos de trabajo muy lentos y dedicando demasiado a otras actividades fuera de su responsabilidad, como tiempos muera lo que denominamos tiempos muertos.

No fue necesaria la contratación de un externo que realizara actividades de gestión del cambio, así lo decidió el equipo directivo. Lo que si fue necesario fue la contratación de instructores que formaran y prepararan al equipo.

Se tuvieron talleres sobre *burn out*, un diplomado en inteligencia emocional, un diplomado en acompañamiento ignaciano y talleres de discernimiento.

Departe del Director de la Oficina de Personal se instauraron juntas semanales con coordinadores denominadas “reuniones de acuerdos”, para monitorear el avance en los encargos y comportamiento de los equipos, así como reuniones de trabajo entre Director y coordinadores, así como reuniones mensuales con todos los integrantes de la oficina.

Como resultado de esta capacitación se fue perfilando la nueva estructura organizacional y los líderes que coordinarían a los equipos de trabajo por coordinaciones. Estos coordinadores se encargarían de supervisar e integrar a los equipos.

Dentro de las actividades que se realizaron para modificar estas actitudes y comportamientos se aplicaron las siguientes técnicas y herramientas:

- Entrevistas con las coordinadoras y con las colaboradoras involucradas.
- Aplicación nuevamente de la técnica de análisis de transacciones, para medir y evaluar las actividades realizadas y los resultados obtenidos.
- Brindar acompañamiento y supervisión personalizado con colaboradores, para modificar conductas. Por ejemplo, llegar a acuerdos mediante el diálogo para realizar ajustes en el sistema de encargos, en los encargos de una de las colaboradoras debido a que se apreciaba un desbalance en la carga de trabajo por 325 horas anuales.
- Realizar una dinámica dentro de las juntas de trabajo de la Oficina de Personal para identificar liderazgos informales dentro del equipo de trabajo, con la finalidad de ir configurando la nueva estructura organizacional.
- Realizar como parte del diplomado en liderazgo ignaciano que se otorgó a todos los integrantes de la Oficina de Personal, una dinámica para identificar las cualidades y aspectos a mejorar de cada uno, con el fin de modificar reforzar conductas que ayudan y modificar aquellas que estorban.
- Se instauraron también pausas activas al inicio de la jornada con técnicas de relajación y respiración para mejorar la actitud y el clima laboral.

Estas técnicas descritas fueron necesarias para transitar de un estado de procesos en fase inicial a una fase propuesta dado que los cambios tienen impacto en los usuarios o clientes, en la operación, la cultura y en la estructura organizacional.

Con la gestión del cambio que se desarrolló durante la etapa de implementación de procesos se monitoreó y/o atendió:

- Posibles conflictos laborales, producto de la transición de procesos en fase inicial a una fase propuesta.
- Resistencia al cambio del personal.
- Clima laboral.

#### **5.4 Estrategia de comunicación.**

Se determinó necesario generar una estrategia de comunicación ante la implementación de procesos porque se requería alinear en la etapa de implantación la información que se generó hacia las autoridades del ITESO, los dueños de procesos y los usuarios o clientes finales de los servicios. De acuerdo a la metodología aplicada. Con ello se evitaron: la desinformación, malas interpretaciones, rumores y pérdida de confianza hacia el proyecto, hacia los procesos mejorados recientemente rediseñados y entre las diferentes entidades participantes. Para lograr este objetivo fue necesario realizar las siguientes acciones:

- Programación de juntas e informar avances durante el proyecto de rediseño.
- 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 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 se informan a continuación.

**a) Juntas de equipo para informar de los avances al proyecto:**

- Se han venido realizando frecuentes juntas de trabajo con toda la Oficina de Personal, en las que se presenta y se detalla el estado del proyecto, los avances, áreas de mejora detectadas, necesidades identificadas, el calendario de trabajo. En estas sesiones también se brinda capacitación sobre diversas metodologías de procesos, como: el grado de madurez empresarial propuesto por *Hammer*, (2013), el diseño e implementación de métricas y *KPI's*, entre otras técnicas o instrumentos aplicados.
- Adicional a las juntas generales se tienen reuniones semanales con el Director de la Oficina de Personal para informarle avances, aspectos de mejora y estrategias a aplicar en la continuidad del proyecto y para cumplir con las metas y objetivos planteados. No solo se informa al Director, también se tienen reuniones de coordinadores con el Director, en las que se informa también al respecto.
- Se tiene comunicación en lo individual con cada dueño para efectos informar de avances, solicitud de retroalimentación de los procesos rediseñados o de validación y seguimiento.

Se anexan algunas evidencias de las juntas y comunicación e interacción con el personal de la Oficina respecto al proyecto.

## Evidencia I en implementación de estrategia de comunicación con dueño de proceso e involucrados para su diseño

De: TERRAZAS ZAMBRANO, MONICA GABRIELA <monitz@iteso.mx>  
 Enviado el: Jueves, 28 de noviembre de 2019 03:30 p. m.  
 Para: ZERMEÑO ZUAZO, GERARDO <gzermeno@iteso.mx>  
 Asunto: RE: PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN IMSS

Gracias Gera

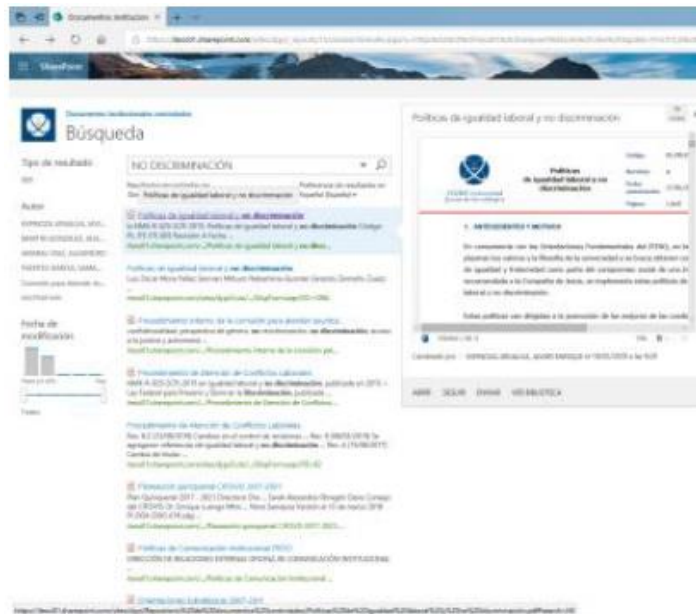
De: ZERMEÑO ZUAZO, GERARDO <gzermeno@iteso.mx>  
 Enviado el: martes, 26 de noviembre de 2019 02:30 p. m.  
 Para: TERRAZAS ZAMBRANO, MONICA GABRIELA <monitz@iteso.mx>; SILVA URIBE, ROSELIA <rosesu@iteso.mx>; MORA YAÑEZ, LUIS OSCAR <oscarmy@iteso.mx>; NAKASHIMA GUZMAN, GERMAN MITSURO <mitsuro@iteso.mx>; PEREZ OROZCO, ANA CAROLINA <anaorozco@iteso.mx>; CC: SANTILLAN MENDOZA, JOSE ALBERTO <alberto@iteso.mx>  
 Asunto: PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN IMSS

Hola, les enviamos para su revisión la versión del procedimiento de Liquidación IMSS en la que se incluye el modelado del proceso.  
 Saludos y quedamos a sus órdenes.



**Figura 43. Evidencia I en implementación de estrategia de comunicación con dueño de proceso e involucrados para su diseño. Fuente: Propia. (2020).**

## Evidencia I de difusión de procesos en sitio institucional de documentos controlados con acceso a toda la comunidad universitaria del ITESO



**Figura 44. Evidencia I de difusión de procesos en sitio institucional de documentos controlados con acceso a toda la comunidad universitaria del ITESO. Fuente: Propia. (2020).**

**b) Involucrar al personal de la Oficina en tareas de comunicación.**

- Al difundirse los procesos, adicional a subir los documentos al sitio de documentos controlados del ITESO, en el cual se pueden consultar, copiar o revisar, se ha tenido comunicación con los usuarios y con el dueño de procesos. A través del sitio lo difunde, interactúa con las áreas, con sus usuarios e informa de la existencia del mismo.

A continuación, se presenta evidencia al respecto.

Se trata de la solicitud que realiza la Enc. de Reclutamiento y Selección a la Dirección de Planeación, para la publicación de un formato relativo al proceso de Reclutamiento, denominado Informe de Selección del Candidato, en el Sitio de Documentos Controlados.

**Evidencia I de difusión de procesos en sitio institucional de documentos controlados con acceso a toda la comunidad universitaria del ITESO**

**De:** ITESO, PROCESOS <PROCESOS@iteso.mx>  
**Enviado el:** lunes, 9 de diciembre de 2019 04:44 p. m.  
**Para:** VARGAS CARRANZA, VERONICA <vero@iteso.mx>  
**CC:** MARTIN GONZALEZ, ALEJANDRA DE JESUS <ALEM@iteso.mx>; FUENTES GARCIA, SAMANTHA <samantha.fuentes@iteso.mx>; VAZQUEZ RODRIGUEZ, SYLVIA <sylvia@iteso.mx>; RAMIREZ VAZQUEZ, DIANA SOLANGEL <dianasol@iteso.mx>; ZERMEÑO ZUAZO, GERARDO <gzermeno@iteso.mx>  
**Asunto:** RE: ITE- Auditoría de vigencia de documentos  
Buen día Verónica  
Espero te encuentras muy bien, qué opinas de esta propuesta. Agregue campos de texto para facilitar el llenado del documento, consideras es una buena idea?  
Gracias,  
Saludos.  
**Samantha Fuentes García**  
Procesos Institucionales  
Dirección de Planeación  
ext. 3990  
[procesos@iteso.mx](mailto:procesos@iteso.mx)  
[samantha.fuentes@iteso.mx](mailto:samantha.fuentes@iteso.mx)

**De:** VARGAS CARRANZA, VERONICA  
**Enviado el:** viernes, 6 de diciembre de 2019 02:05 p. m.  
**Para:** ITESO, PROCESOS <PROCESOS@iteso.mx>  
**CC:** MARTIN GONZALEZ, ALEJANDRA DE JESUS <ALEM@iteso.mx>; FUENTES GARCIA, SAMANTHA <samantha.fuentes@iteso.mx>; VAZQUEZ RODRIGUEZ, SYLVIA <sylvia@iteso.mx>; RAMIREZ VAZQUEZ, DIANA SOLANGEL <dianasol@iteso.mx>; ZERMEÑO ZUAZO, GERARDO <gzermeno@iteso.mx>  
**Asunto:** RE: ITE- Auditoría de vigencia de documentos  
Hola Javier;  
Ya contamos con la autorización del formato anexo, se trata del Informe de selección de candidatos a ocupar una plaza.  
Quedo atenta a tus comentarios.  
Gracias.  
**Lic. Verónica Vargas Carranza**  
ITESO | Oficina de Personal | Enc. Reclutamiento, Selección y Evaluación de Desempeño  
Tel. (33) 3669-34-34 ext. 3350  
**De:** VARGAS CARRANZA, VERONICA  
**Enviado el:** viernes, 6 de diciembre de 2019 10:58 a. m.  
**Para:** ITESO, PROCESOS <PROCESOS@iteso.mx>  
**CC:** MARTIN GONZALEZ, ALEJANDRA DE JESUS <ALEM@iteso.mx>; FUENTES GARCIA, SAMANTHA <samantha.fuentes@iteso.mx>; VAZQUEZ RODRIGUEZ, SYLVIA <sylvia@iteso.mx>; RAMIREZ VAZQUEZ, DIANA SOLANGEL <dianasol@iteso.mx>  
**Asunto:** RE: ITE- Auditoría de vigencia de documentos  
Hola buen día Javier;  
Hemos revisado y hecho algunas modificaciones a los documentos; están en proceso de autorización por parte del Director de la Oficina de Personal.  
Copio a Diana Ramirez, Coordinadora de Desarrollo Organizacional y Gestión de Conocimiento por si desea agregar algún comentario.

**Figura 45. Evidencia I de difusión de procesos en sitio institucional de documentos controlados con acceso a toda la comunidad universitaria del ITESO. Fuente: Propia. (2020).**

### c) Comunicación en lo individual con cada dueño de procesos.

Se tiene permanentemente contacto con cada uno de los dueños, sobre el proceso, tanto al momento de su rediseño, como al momento de su implementación, evaluación de su desempeño y en el inter en la definición de los *KPI's*, factores de éxito y métricas de desempeño del proceso. Una evidencia de esta actividad fue la consulta individual realizada tanto con dueños de proceso, como con las coordinadoras de Nómina, Remuneraciones y Compensaciones, y de Desarrollo Organizacional y Gestión del Conocimiento, presentado previamente en este apartado, sobre la validación de funcionalidad de procesos.

## 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 en la fase propuesta 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, fase propuesta, en la figura 46.

### Macro proceso: Procesos de Gestión

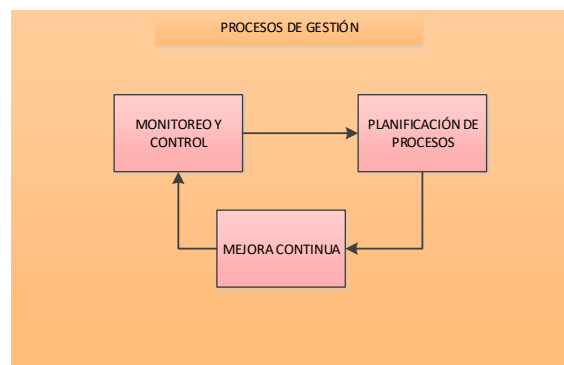


Figura 46. Procesos de Gestión. Fuente: propia. (2017).



Una vez implementados los procesos, estos roles se mantendrán de manera permanente.

Durante el proyecto fue necesario monitorear tanto la implementación de procesos como su desempeño. En este apartado se da cuenta de ello. En la fase propuesta, durante 2019 ya se inició un programa que atiende los procesos de gestión, que cuenta con las siguientes categorías: 1. monitoreo y control, 2. planificación de procesos y 3. mejora continua.

A continuación, se presenta en la tabla 33 evidencia del monitoreo al desempeño de los procesos rediseñados en la fase propuesta, previo y durante su liberación, mediante *KPI's* y metas de procesos, documentándose los hallazgos para realizar ajustes en caso necesario.

### Evidencia de monitoreo y control de procesos durante su implementación

ÁREA	PROCESO	TÍTULO DEL INDICADOR	FÓRMULA	META DEL PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RESULTADO DE LA MEDICIÓN	HALLAZGOS
Coordinación de Cultura Laboral y Procesos	Proceso de rediseño ergonómico de puestos no sedentes con el método REBA (Fases I y II).	Contar con la totalidad de los puestos no sedentes del plan piloto evaluados con el método REBA.	Evaluaciones ergonómicas sin errores	0 errores durante el período	Mensual	Enfermera Especialista en Salud Laboral / Enc. de Organización del Trabajo	Si se pudo realizar la transferencia de grupo A a la Tabla A. Si realizaron el cruce de datos para los cuadrantes X y Y. Registraron la calificación final en Tabla A.	
Coordinación de Nómina, Remuneraciones y Compensaciones	Proceso de generación de Liquidación de Cuotas obrero patronales ante el IMSS.	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	Mensual	Enc. de IMSS e INFONAVIT	Se generaron las altas, bajas, modificaciones de salario, incapacidades e INFONAVIT, sin errores y sin reprocesos.	
		Liquidación pagada dentro de los primeros 10 días, sin errores.	Cantidad de errores en liquidación IMSS	0 errores en cálculo de liquidación IMSS	Mensual	Enc. de IMSS e INFONAVIT	Se generó la liquidación IMSS sin errores y reprocesos.	
Coordinación de Nómina, Remuneraciones y Compensaciones	Proceso de valuación SUPA.	Tiempo de valuación del caso, basado en un estándar de no más de 5 días en valuar.	Cantidad de casos que exceden 5 días en realizar valuación	Desde el inicio del levantamiento de la descripción de puesto no deberá exceder más de 5 días la valuación	Mensual	Enc. de Contratación y SUPA	Se realizó dentro del promedio de los 5 días y sin errores y se efectuó el ajuste a la valuación aplicándose en nómina conforme a lo programado.	
Coordinación de Desarrollo Organizacional y gestión del Conocimiento	Proceso de generación, autorización y alta de requisiciones de personal.	Cantidad de errores en el período de implementación por información errónea del proveedor dueño de la vacante (expediente, requisición, etc.).	# de errores en el período de implementación generados por información errónea proporcionada por el proveedor	0 errores por información errónea del proveedor * período de implementación	Mensual	Enc. de Contratación y SUPA	Se generó una requisición de personal, incluida toda la cadena de autorización sin errores, ni demoras.	
Coordinación de Cultura Laboral y Procesos	Proceso de atención de accidentes de trabajo y accidentes en trayecto.		Calificación del riesgo por el IMSS, sin reprocesos por errores	Calificación de RT sin reprocesos	Mensual	Enfermera Especialista en Salud Laboral / Enc. de Organización del Trabajo	Se atendió y dio seguimiento al accidente desde la atención inicial al empleado, el llenado del formato, hasta su alta médica, sin errores o demoras.	
Coordinación de Cultura Laboral y Procesos	Proceso de elaboración o actualización de descripciones de puesto	Que el formato de descripción de puesto no presente errores en su utilización.	Documentación de descripciones de puesto sin errores en formato	0 errores en el formato (forma y contenido)	Mensual	Enc. de Sistemas y Procedimientos	Se generó una descripción de puesto sin errores, ni demoras, firmada y lista para valuación.	

Tabla 33. Evidencia de monitoreo y control de procesos durante su implementación. Fuente: Propia. (2020).

Como conclusión del monitoreo y control durante la implementación, se puede señalar que, los procesos implementados, cumplieron con los indicadores y metas establecidos, sin generarse hallazgos, reprocesos, demoras o errores en la operación, así como en los servicios ofrecidos a los usuarios.

Se presentó evidencia del monitoreo y control de los siguientes procesos:

- Proceso de rediseño ergonómico de puestos no sedentes con el método *REBA*.
- Proceso de generación de liquidación de Cuotas obrero patronales ante el IMSS.
- Proceso de generación, autorización y alta de requisiciones de personal.
- Proceso de atención de accidentes de trabajo y accidentes en trayecto.
- Proceso de elaboración o actualización de descripciones de puesto.

En total, de cinco procesos implementados. No sólo fue necesario monitorear el desempeño de los procesos, también lo fue: monitorear y controlar la fase de implementación como tal en la fase propuesta, por lo que se identificaron algunas variables críticas, que debían ser monitoreadas durante la implementación, estas fueron:

- Cumplimiento a la validación de flujos de trabajo y *KPI's*.
- Apego al programa 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 34 el formato en el que se documentaron los *KPI's*, metas fijadas para la implementación y los resultados obtenidos.

## Monitoreo al desempeño de la implementación en la fase propuesta

MÉTRICA	FÓRMULA	META FASE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO
Cumplimiento a la validación de flujos de trabajo y KPI's.	Horas en la validación de flujos de	No más de 1 error o demora en la validación de flujos de trabajo y KPI's	Coord. de Cultura Laboral y Procesos / Dir. OP / Coordinadores	Se ha efectuado la validación de los flujos de trabajo y KPI's, conforme a calendario acordado con dueños de proceso y coordinadores, sin presentar hallazgos significativos en la operación, en la apropiación del proceso y en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.
Apego al programa de capacitación.	Impartidos a dueños de proceso y	Cumplimiento del 100 % de los temas impartidos conforme al calendario	Coord. de Cultura Laboral y Procesos / Dir. OP / Coordinadores	El programa de capacitación se ha desarrollado conforme a lo programado y sin incidentes mayores.
Conflictos surgidos y atendidos durante el proyecto	# Conflictos generados	100 % de conflictos resueltos en la liberación de procesos	Coord. de Cultura Laboral y Procesos / Dir. OP / Coordinadores	Se presentó un conflicto entre la Coordinadora de Remuneraciones y la Enc. de Contratación y SUPA, al existir duplicidad en la captura de requisiciones en una pantalla en el módulo de requisiciones de personal en el ERP, el cual fue resuelto al reasignar actividades y aclarar la operación. Se presentó otro conflicto en la asignación de responsabilidades para el proceso de Valuación SUPA ya que se asignaron inicialmente las responsabilidades a la Enc. de Reclutamiento y Selección y Eval. del Desempeño. Esta persona no asumió la responsabilidad como dueña del proceso y se transfirieron dichas responsabilidades a la Enc. de Contratación y se modificó su puesto. Se resolvió el conflicto.
Cumplimiento del calendario de implementación	# días de desviación al calendario	Una desviación < 30 días en el calendario de implementación	Coord. de Cultura Laboral y Procesos / Dir. OP / Coordinadores	Por la fase de contingencia sanitaria, se ha demorado la validación de procesos, a la fecha se tiene un desfase de aproximadamente 45 días en el calendario propuesto.
Contingencias presentadas y atendidas	# de contingencias presentadas	< 2 contingencias en la fase de implementación	Coord. de Cultura Laboral y Procesos / Dir. OP / Coordinadores	Debido a la declaratoria de Emergencia Sanitaria por COVID-19, decretada por la autoridad federal y estatal. Se han presentado atrasos en la liberación de procesos, no obstante se siguen revisando procesos.
Procesos liberados	# de procesos liberados	100% de los procesos rediseñados, liberados al final de la fase de implementación	Coord. de Cultura Laboral y Procesos / Dir. OP / Coordinadores	45 procesos, políticas, procedimientos, instructivos o formatos de operación rediseñados y liberados. A la fecha quedan pendientes de liberación 5 procesos: 1. De Capacitación. 2. Contratación HAS. 3. COREFIN. 4. Macro Proceso Gral. De Contratación y 5. Reclutamiento y Selección, esto debido a la Declaratoria de Emergencia Sanitaria por COVID-19, decretada por la autoridad federal y estatal.

**Tabla 34. Formato para monitorear la implementación. Fuente: Propia. (2020).**

Después de haber monitoreado la implementación de procesos se ha podido observar que existe un buen desempeño, en la liberación de procesos, con pocos hallazgos, conflictos, contingencias y desviaciones al calendario inicialmente propuesto, por lo que la implementación se considera exitosa.

## **5.6 Calendario de implementación.**

A continuación, en la tabla 35 se presenta el calendario de implementación realizado durante la fase propuesta, en el que se establecieron las fechas acordadas para el cierre de las diferentes actividades realizadas con sus respectivos entregables previamente descritos.

A continuación, se describen los resultados obtenidos y programados en el calendario.

- Respecto al calendario diseñado en la fase inicial se generaron cambios, dado que no se tenía contemplada la integración de la Coordinación de Servicios Médicos.
- Una vez liberados la mayor parte de los procesos rediseñados en la fase propuesta se observa que en su mayoría las actividades contempladas en el calendario se realizaron conforme a lo propuesto inicialmente, excepto el grupo de procesos relacionados con contratación, capacitación y reclutamiento y selección, los cuales presentan un retraso debido a la emergencia sanitaria decretada por la autoridad federal y estatal. Esta demora implicará un retraso de aproximadamente 45 días para el cumplimiento del calendario al 100%, así como de la implementación y liberación de todos los procesos rediseñados.

Calendario de implementación: Dueños de proceso, en la fase propuesta

ACTIVIDADES	SEMANAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
		(SEMANAS)	(SEMANAS)	(SEMANAS)	(SEMANAS)	(SEMANAS)	(SEMANAS)	(SEMANAS)	(SEMANAS)
Validación de funcionalidad de procesos de la Oficina de Personal.	3	■	■	■					
Ejecución del programa de capacitación.	8		■	■	■	■	■	■	■
Gestión del cambio.	14		■	■	■	■	■	■	■
Estrategia de comunicación.	14		■	■	■	■	■	■	■
Monitoreo y control (KPI's y metas).	24	■	■	■	■	■	■	■	■
Calendario de implementación.	1	■							
Atención de contingencias presentadas.	14			■	■	■	■	■	■
Liberación de procesos:									
Procesos de gestión.	2			■	■				
Planificación y control.	2				■	■			
Gestión de la nómina.	2					■	■		
Gestión de prestaciones y servicios.	2						■	■	
Gestión administrativa de personal.	2							■	■
Terminación de la relación laboral.	2							■	■
Procesos de dirección.	2							■	■
Contratación, capacitación y reclutamiento y selección.	2							■	■
Gestión médica*	2							■	■
Propuesta de modificación de estructura organizacional, roles y funciones.	2							■	■
*Estos procesos se desarrollarán en un proyecto a parte, dadas las dimensiones del presente estudio.									

Tabla 35. Calendario de implementación. Fuente: Propia. (2020).

## 5.7 Atención de contingencias presentadas.

Dentro de la etapa de implementación, en la fase propuesta, se requirió hacer frente a varios imprevistos, por ejemplo: cambios de personal en puestos clave que tuvieron lugar en el 2019 (seis casos); conflictos laborales que afortunadamente se atenuaron por una acertada gestión del cambio y por la estrategia de comunicación; fallas o imprecisión en procesos modelados, las cuales fueron corregidas a tiempo, en sesiones de trabajo grupales o individuales; retrasos en los ajustes en algunas operaciones del *ERP* que generaban duplicidades o redundancias (Proceso de Requisiciones de Personal y Evaluación SUPA); sobre saturación de trabajo en algunas coordinaciones, que alargaron significativamente la revisión y análisis documental y demoraron la puesta en marcha de los nuevos procesos, demora en la implementación del programa de pruebas y capacitación, etc.

Además de todos los elementos descritos, se presentó una emergencia sanitaria decretada por el gobierno federal por COVID-19, que generó una demora adicional y no prevista, dado que se priorizaron actividades en la Oficina de Personal. Dentro de la atención a contingencias se previeron fallas catastróficas como pérdida de la información generada en las versiones más actualizadas de los entregables de la fase propuesta en los apartados de:

- Análisis.
- Diseño.
- Implementación.
- Mejora continua.

Por lo que se resguardó la información en varios repositorios:

- En OneDrive-ITESO.
- En Share Point, dentro del sitio de la Oficina de Personal, Coordinación de Cultura Laboral y Procesos Ruta:

<https://iteso01.sharepoint.com/sites/dypi/Lists/Lista%20maestra%20de%20documentos%20controlados/Vista%20x%20Dep%20Oficina%20de%20Personal.aspx>

- Sitio de colaboración de documentos controlados del ITESO (DYPI):

- En un disco duro fuera del ITESO.
- En una *USB*.

En este estudio se diseñó una matriz para documentar las contingencias presentadas durante la implementación, misma que se presenta a continuación en las tablas 36, 37 y 38 los resultados obtenidos y documentados a detalle del programa de contingencias, se anexan a continuación. Es satisfactorio saber que, a pesar de algunas contingencias menores, el programa de implementación y liberación de procesos ha resultado exitoso, solo con algunos pendientes menores. Dentro de las contingencias importantes presentadas en este proyecto, se resalta el cambio de personal en puestos clave, lo que implicó adecuaciones.



**Documentación de hallazgos en matriz para documentar contingencia I**

TIPO DE CONTINGENCIA	DESCRIPCION DE LA CONTINGENCIA	ESTRATEGIA DE MITIGACION	ACCIONES CORRECTIVAS	CONTROL DE DAÑOS	RESULTADO ESPERADO	¿SE SOLUCIONÓ LA CONTINGENCIA?
Cambios de personal en puestos clave	En 2019 se transfirió a la Coordinadora de Remuneraciones al DPES	1. Diseño de los procesos clave que operaba la Coord. de Remuneraciones, 2. Así como una estrategia de capacitación a la Coord. de Remuneraciones, Nómina y Compensaciones y de la Enc. de Contratación y SUPA, quienes operarán los procesos. 3. Acompañamiento en la entrega del puesto, respaldando en <i>share point</i> toda la documentación existente, formatos e instructivos clave. 4. Diseño de nueva descripción de puesto.	No se aplicaron acciones correctivas.	Con base en las reuniones de revisión de procesos, las entrevistas de monitoreo, con los dueños de proceso y con los coordinadores, así como en la revisión de métricas, en la operación, no se apreció que se hayan presentado afectaciones ni en la operación, ni en los servicios. La percepción del usuario sigue siendo buena hacia la Oficina de Personal en General.	1. Personal capacitado e integrado. 2. Garantizar los estándares de calidad en la operación y en los servicios ofrecidos, pese al cambio de personal. 3. Apropiación de los procesos para fungir como dueño de procesos.	Si. No se resintió el cambio ni en la operación ni en los servicios, se estandarizaron los procesos. Incluso se tuvieron mejoras en procesos y en servicios, al reducirse tiempos de respuesta, reprocesos, redundancias, cotos de poder y cantidad de errores.
	En 2019 se transfirió al Coord. del MAFIN de la Oficina de Finanzas como Enc. de Nómina de Tiempo Fijo, a la Oficina de Personal.	1. Proceso de entrenamiento en Nóminas al ocupante del puesto por aproximadamente 2 meses de parte de la Coord. de Nómina, Remuneraciones y Compensaciones. Diseño de nueva descripción de puesto.	No se aplicaron acciones correctivas.	Con base en las reuniones de revisión de procesos, las entrevistas de monitoreo de procesos, con los dueños de proceso y con los Coordinadores, así como en la revisión de métricas, en la operación, no se apreció que se hayan presentado afectaciones ni en la operación, ni en los servicios. La percepción del usuario sigue siendo buena hacia la Oficina de Personal en General.	1. Personal capacitado e integrado. 2. Garantizar los estándares de calidad en la operación y en los servicios ofrecidos, pese al cambio de personal. 3. Apropiación de los procesos para fungir como dueño de procesos.	Si. No se resintió el cambio ni en la operación ni en los servicios, se estandarizaron los procesos. Incluso se tuvieron mejoras en procesos y en servicios, al reducirse tiempos de respuesta, reprocesos, redundancias, cotos de poder y cantidad de errores.
	En 2018 se transfirió a la Coord. de Servicios Médicos a la Oficina de Personal. (3 enfermeras, un Coordinador y un Médico).	1. Se aprueba proyecto de diseño en versión <i>as is</i> de procesos de la Coordinación de Servicios Médicos. 2. Estrategia de integración al personal de Servicios Médicos a la Oficina de Personal. 3. Juntas para presentar avances al proyecto de rediseño de procesos en la Oficina de Personal (2018-2019).	No se aplicaron acciones correctivas.	Con base en las reuniones de revisión de procesos, las entrevistas de monitoreo de procesos, con los dueños de proceso y con los Coordinadores, así como en la revisión de métricas, en la operación, no se apreció que se hayan presentado afectaciones ni en la operación, ni en los servicios. La percepción del usuario sigue siendo buena hacia la Oficina de Personal en General.	1. Personal capacitado e integrado. 2. Garantizar los estándares de calidad en la operación y en los servicios ofrecidos, pese al cambio de personal. 3. Apropiación de los procesos para fungir como dueño de procesos.	Si. No se resintió el cambio ni en la operación ni en los servicios, se estandarizaron los procesos. Incluso se tuvieron mejoras en procesos y en servicios, al reducirse tiempos de respuesta, reprocesos, redundancias, cotos de poder y cantidad de errores.

**Tabla 36. Documentación de hallazgos en matriz de contingencias. Fuente: Propia. (2020).**

**Documentación de hallazgos en matriz para documentar contingencias II**

TIPO DE CONTINGENCIA	DESCRIPCION DE LA CONTINGENCIA	ESTRATEGIA DE MITIGACION	ACCIONES CORRECTIVAS	CONTROL DE DAÑOS	RESULTADO ESPERADO	¿SE SOLUCIONÓ LA CONTINGENCIA?
Cambios de personal en puestos clave	En 2020 se integra a la Coord. de Cultura Laboral y Procesos una Asistente de la Rectoría, como Enc. de Organización del Trabajo.	1. Estrategia de integración de la nueva elemento a la Oficina de Personal. 2. Proceso de entrenamiento y capacitación en la operación propia de la Coordinación. 3. Se autoriza cursar la especialidad en mejora de Procesos a la nueva integrante del equipo.	No se aplicaron acciones correctivas.	Con base en las reuniones de revisión de procesos, las entrevistas de monitoreo , con los dueños de proceso y con los Coordinadores, así como en la revisión de métricas, en la operación no se apreció que se hayan presentado afectaciones ni en los servicios. La percepción del usuario sigue siendo buena hacia la Oficina de Personal en general.	1. Personal capacitado e integrado. 2. Garantizar los estándares de calidad en la operación y en los servicios ofrecidos, pese al cambio de personal. 3. Apropiación de los procesos para fungir como dueño de procesos.	Si. No se resintió el cambio ni en la operación ni en los servicios, se estandarizaron los procesos. Incluso se tuvieron mejoras en procesos y en servicios, al reducirse tiempos de respuesta, reprocesos, redundancias, cotos de poder y cantidad de errorers.
	En 2019 se integra a la Coord. de Cultura Laboral y Procesos una Enfermera especialista en Salud Laboral, para el Programa de Ergonomía	1. Estrategia de integración de la nueva elemento a la Coordinación. 2. Inducción al puesto, entrenamiento y capacitación en los procesos y operación de la Coordinación. Firma de addendum al contrato laboral.	No se aplicaron acciones correctivas.	Con base en las reuniones de revisión de procesos, las entrevistas de monitoreo , con los dueños de proceso y con los coordinadores, así como en la revisión de métricas, en la operación, no se apreció que se hayan presentado afectaciones ni en los servicios. La percepción del usuario sigue siendo buena hacia la Oficina de Personoa en general.	1. Personal capacitado e integrado. 2. Garantizar los estándares de calidad en la operación y en los servicios ofrecidos, pese al cambio de personal. 3. Apropiación de los procesos para fungir como dueño de procesos.	Si. No se resintió el cambio ni en la operación ni en los servicios, se estandarizaron los procesos. Incluso se tuvieron mejoras en procesos y en servicios, al reducirse tiempos de respuesta, reprocesos, redundancias, cotos de poder y cantidad de errorers.
	En 2020 se integra a la Coord. de Servicios Médicos una Asistente Secretarial, reubicada de la Oficina de Compras.	1. Estrategia de integración de la nueva elemento a la Oficina de Personal. 2. Capacitación en los procesos y operación de la Coord. de Servicios Médicos. 3. Diseño de nueva descripción del puesto.	No se aplicaron acciones correctivas.	Con base en las reuniones de revisión de procesos, las entrevistas de monitoreo, con los dueños de proceso y con los Coordinadores, así como en la revisión de métricas, en la operación, no se apreció que se hayan presentado afectaciones ni en la operación, ni en los servicios. La percepción del usuario sigue siendo buena hacia la Oficina de Personal en general.	1. Personal capacitado e integrado. 2. Garantizar los estándares de calidad en la operación y en los servicios ofrecidos, pese al cambio de personal. 3. Apropiación de los procesos para fungir como dueño de procesos.	Si. No se resintió el cambio ni en la operación ni en los servicios, se estandarizaron los procesos. Incluso se tuvieron mejoras en procesos y en servicios, al reducirse tiempos de respuesta, reprocesos, redundancias, cotos de poder y cantidad de errorers.

**Tabla 37. Documentación de hallazgos en matriz de contingencias II. Fuente: Propia. (2020).**

**Documentación de hallazgos en matriz para documentar contingencias III**

TIPO DE CONTINGENCIA	DESCRIPCION DE LA CONTINGENCIA	ESTRATEGIA DE MITIGACION	ACCIONES CORRECTIVAS	CONTROL DE DAÑOS	RESULTADO ESPERADO	¿SE SOLUCIONÓ LA CONTINGENCIA?
<b>Conflictos laborales</b>	Se presentó un incidente, que no catalogaría como conflicto laboral. Cuando se autoriza la transferencia de la Coord. de Remuneraciones al DPES, al revisar los procesos de operación, particularmente el proceso de SUPA, se detectó que se presentaban reprocesos entre esta coordinadora y la Enc. de Contratación y SUPA., pues en el ERP dentro del módulo de requisiciones, se borraban mutuamente la información por falta de claridad en la operación, esto generó desgaste en el equipo, hasta que se revisó a detalle.	Se reasignaron actividades, terminando el incidente.	Reuniones de trabajo para rediseñar actividades y documentar acuerdos.	Se tuvo una mínima afectación en el servicio y en la operación que se redujo a tiempo en la liberación de las requisiciones de personal.	Eliminación del conflicto sin afectar la operación y el servicio.	Se solucionó al 100 %.
	Se presentó otro incidente entre la Enc. de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño y la Coord. de Desarrollo Organizacional y Gestión del Conocimiento, al no aceptar el encargo de operar el proceso de Valuación SUPA.	Se tuvo que transferir esta responsabilidad a la Enc. de Contratación y SUPA.	Se redujo la jornada laboral de manera permanente a la Enc. de Reclutamiento, Selección y evaluación del Desempeño de 8 a 6 horas.	Se tuvo una mínima afectación en el servicio y en la operación que se redujo a tiempo en la valuación inicial de CV de profesores. (se reprogramaron actividades y se atendieron).	Eliminación del conflicto sin afectar la operación y el servicio.	Se solucionó parcialmente, porque se presentan bajos desempeños en la operación de procesos de Reclutamiento y Selección y poca disponibilidad para apoyar en otros procesos.
<b>Fallas o imprecisión en los procesos modelados</b>	Se siguen revisando los procesos de Reclutamiento y Selección y los de Contratación por Honorarios ya que existen dudas respecto a las nuevas disposiciones fiscales y laborales en cuanto a la subordinación.	Se sigue revisando el tema con consultores externos en materia laboral y fiscal para adecuar los procesos de operación a los requerimientos del IMSS y STPS.	Rediseño de los formatos de contratación por tiempo fijo y honorarios servicios profesionales.	El IMSS en su ánimo recaudador, quiere cobrar al ITESO al determinar subordinación en el tipo de contratación de profesores de asignatura y honorarios. Y se tiene un plan de contingencia con consultores laborales externos.	Cumplir con la autoridad, sin afectar seriamente las finanzas del ITESO.	Todavía no. Se trabaja en la estrategia y en el convencimiento de las autoridades internas para cambiar el tipo de contratación de profesores de asignatura.

**Tabla 38. Documentación de hallazgos en matriz de contingencias III. Fuente: Propia. (2020).**

Para formalizar la entrega se recabaron las firmas en acta de entrega, diseñada expofeso para el cierre de esta actividad, mismo que se incluye en el anexo VIII de ese trabajo, en la página 311. El segundo aspecto que se entregó a las autoridades del 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 cabo de la Institución y se cierra el proyecto para la obtención de grado de la Maestría en Informática Aplicada.

A continuación, como una síntesis, se presentan algunos datos del desempeño y comportamiento de los procesos, de los dueños y de usuarios, posterior a su liberación.

- Los procesos liberados en la fase propuesta, se convirtieron en una herramienta de operación básica de la Oficina de Personal, ya que son el estándar para ofrecer los servicios hacia los clientes internos de la Oficina y de los usuarios del ITESO.
- La liberación ha permitido estandarizar la operación, reduciendo algunas excepciones, más este tema no se ha resuelto totalmente.
- Se han logrado establecer métricas de desempeño en los procesos liberados, para medir su comportamiento a lo largo del tiempo.
- Se han disminuido los errores, redundancias y reprocesos en la operación, según los reportados en el apartado de validación de funcionalidad de procesos.
- La evaluación de los procesos implementados y liberados que han hecho los dueños, el Director de la Oficina de Personal y los coordinadores en la Oficina de Personal es favorable.
- Los niveles de madurez empresarial, se han incrementado a partir de la implementación de los procesos.
- Pese a cambios de personal clave, los procesos han brindado estabilidad y confiabilidad en la operación y a los servicios ofrecidos, por ejemplo, en el caso de los de remuneraciones.
- Los procesos liberados han permitido cambios y crecimiento en la estructura organizacional, al crearse nuevos servicios.
- La calidad de los servicios se ha incrementado, por ejemplo, en el caso de Caja y Fondo de Ahorro y Requisiciones de Personal, entre otros procesos.

- Por otro lado, se pudo confirmar que algunos de los hallazgos reportados por los usuarios al realizar la encuesta de servicios en 2017 en la Oficina de Personal, a la fecha se han solucionado, por ejemplo:
  - En el caso de la caja de ahorro, se ampliaron los plazos para el pago de los préstamos, de dos hasta cinco años. Actualmente el usuario ya puede realizar movimientos en caja de ahorro desde su casa, se instaló un monitor en la Oficina de Caja de Ahorro, en el que el usuario puede ver los movimientos que realiza la Encargada de caja de Ahorro en su cuenta y puede aclarar dudas sobre el cálculo de intereses, entre otras mejoras implementadas.
  - Se han logrado simplificar los procesos.
  - Se cuenta con un sistema actualizado de valuación de puestos y se rediseñó el formato de descripciones de puesto, para alinear encargos con descripción.
  - Se ha mejorado la atención telefónica, generando guardias ante ausencia de las responsables de recepción.
  - Se cuenta con horarios de servicio desde las 8 de la mañana hasta las 19:00 horas, incluido el horario de 14 a 16:00 horas.
  - Se creó un grupo de *watts app* y otro en *teams* para comunicación interna, en caso de una solicitud de un usuario de inmediato se le informa al dueño del proceso para su atención.

### **5.8 Liberación de procesos.**

En esta etapa 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 los dueños de proceso y coordinadores (as) sean capaces de entender y apoyar los procesos rediseñados, así como la formalización en la entrega de la documentación del proyecto y que dichos dueños de procesos se encuentren debidamente capacitados y habilitados para que funcionen de manera autónoma, sin dejar de asesorarles y ofrecer consultoría interna, previsto en el Macro Proceso de Gestión implementado y con orientación hacia la mejora continua, tema que se abordará en el apartado de Mejora Continua de este TOG.

Se entregaron, (todo en versión propuesta) en esta fase propuesta al *stake holder* y *sponsor* principal del ITESO:

El mapa de arquitectura.

- Los procesos diseñados y modelados.
- 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.

Es importante señalar que los *SIPOC*'s y la vista horizontal ya fueron presentados en la fase inicial. Para formalizar la entrega se recabaron las firmas en acta de entrega, diseñada exprofeso para el cierre de esta actividad, mismo que se incluye en el anexo X de ese trabajo, en la página 298.

El segundo aspecto que se entregó a las autoridades del 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 cabo de la Institución y se cierra el proyecto para la obtención de grado de la Maestría en Informática Aplicada.

A continuación, como una síntesis, se presentan algunos datos del desempeño y comportamiento de los procesos, de los dueños y de los usuarios de los servicios, posterior a su liberación.

- Los procesos liberados en la fase propuesta, se convirtieron en una herramienta de operación básica de la Oficina de Personal, ya que son el estándar para ofrecer los servicios hacia los clientes internos de la Oficina y de los usuarios del ITESO.
- La liberación ha permitido estandarizar la operación, reduciendo algunas excepciones, más este tema no se ha resuelto totalmente.

- Se han logrado establecer métricas de desempeño en los procesos liberados, para medir su comportamiento a lo largo del tiempo.
- Se han disminuido los errores, redundancias y reprocesos en la operación, según los reportados en el apartado de validación de funcionalidad de procesos.
- La evaluación de los procesos implementados y liberados que han hecho los dueños, el Director de la Oficina de Personal y los coordinadores en la Oficina de Personal es favorable.
- Los niveles de madurez empresarial, se han incrementado a partir de la implementación de los procesos.
- Pese a cambios de personal clave en la Oficina de Personal, los procesos han brindado estabilidad y confiabilidad en la operación y a los servicios ofrecidos, por ejemplo, en el caso de los de remuneraciones.
- Los procesos liberados han permitido cambios y crecimiento en la estructura organizacional de la Oficina de Personal, al crearse nuevos servicios.
- La calidad de los servicios se ha incrementado, por ejemplo, en el caso de Caja y Fondo de Ahorro y Requisiciones de Personal, entre otros procesos.
- Por otro lado, se pudo confirmar que algunos de los hallazgos reportados por los usuarios al realizar la encuesta de servicios en 2017 en la Oficina de Personal, a la fecha se han solucionado, por ejemplo:
  - En el caso de la caja de ahorro, se ampliaron los plazos para el pago de los préstamos, de dos hasta cinco años. Actualmente el usuario ya puede realizar movimientos en caja de ahorro desde su casa, se instaló un monitor en la Oficina de Caja de Ahorro, en el que el usuario puede ver los movimientos que realiza la Encargada de caja de Ahorro en su cuenta y puede aclarar dudas sobre el cálculo de intereses, entre otras mejoras implementadas.
  - Se han logrado simplificar los procesos.
  - Se cuenta con un sistema actualizado de valuación de puestos y se rediseñó el formato de descripciones de puesto, para alinear encargos con descripción.

- Se ha mejorado la atención telefónica, generando guardias ante ausencia de los responsables de recepción.
- Se cuenta con horarios de servicio desde las 8 de la mañana hasta las 19:00 horas, incluido el horario de 14 a 16:00 horas.
- Se creó un grupo de *watts app* y otro en *teams* para comunicación interna, en caso de una solicitud de un usuario de inmediato se le informa al dueño del proceso para su atención.

### **5.9 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 rediseñado en la fase propuesta se eliminaron algunas redundancias, se integran en un sólo proceso algunos que se desempeñaban de manera aislada, como en el caso del proceso de prestaciones y servicios con el de gestión de seguros como un proceso *end to end*. Se propuso también la creación de varios procesos nuevos, dando por resultado la prestación de nuevos servicios, como:

- La atención de personas que han consumido sustancias psicoactivas.
- Servicio de atención médica a empleados en situación de emergencia o urgencia.
- Servicio de evaluación ergonómica a puestos que trabajan de pie (no sedentes) mediante el método *REBA*.
- Promoción de la salud.
- Certificaciones laborales: Distintivo Gilberto Rincón Gallardo, NMX-025-STPS.
- Ratificación de convenios de terminación de la relación laboral ante la STPS.

En la tabla 41 se describen los roles y responsabilidades de la nueva estructura. Comparando la estructura actual con la estructura sugerida se han obtenido varias mejoras:

- Ampliar la gama de servicios ofrecidos a los empleados.



- Reposicionamiento de los encargados de proceso en la versión inicial a dueños de proceso en la fase propuesta.
- Incremento de la cantidad de procesos a gestionarse en la Oficina de Personal.
- Mayor control en la operación.
- Mejor percepción de los servicios, tomando como referencia la opinión del *stake holder* y *sponsor* principal del proyecto, de acuerdo a la medición del grado de madurez empresarial, así como de los coordinadores y dueños, medidos en la Validación de Funcionalidad de Procesos.
- Eliminación de algunas redundancias que se presentaban en los procesos de Valuación SUPA y de generación, autorización y alta de requisiciones de personal.

Dentro de los ahorros que se han cuantificado a la fecha, con la implementación de este proyecto, se observa que, en materia de prima de riesgo ante el IMSS, se ha obtenido una reducción significativa, debido a la implementación del proceso de:

Mejora ergonómica para puestos sedentes y no sedentes (trabajo sentado y de pie). Del 2011 al 2019, se logró contabilizar un ahorro de \$ 9,212,460.79 debido a la implementación del programa de ergonomía, se anexa en tabla 39, los datos recabados.

**Ahorro obtenido por concepto de prima de riesgo, períodos 2011-2020**

<b>TOTAL PRIMA DE RIESGO AHORRO 2011/2019</b>		
2011	\$3,586,333.40	
2012	\$2,283,247.25	\$1,303,086.16
2013	\$2,264,459.04	\$1,321,874.36
2014	\$2,437,349.88	\$1,148,983.52
2015	\$1,935,657.99	\$1,650,675.42
2016	\$2,436,447.46	\$1,149,885.95
2017	\$2,491,127.62	\$1,095,205.78
2018	\$2,816,015.59	\$770,317.82
2019	\$2,813,901.60	\$772,431.80
<b>TOTAL AHORRO PRIMA</b>		<b>\$9,212,460.79</b>

Tabla 39. **Ahorro obtenido por concepto de prima de riesgo, períodos 2011-2020.**

Fuente: Propia. (2020).

Es importante señalar que el costo total del proyecto durante el período de 2011-2019, acumula un total de: \$ 1,983, 699.11, teniéndose un ahorro total neto de: \$ 7,228,761.68

De no contar con el proceso de: Mejora Ergonómica para Puestos Sedentes y No Sedentes implementado, este ahorro no se hubiera obtenido para el ITESO.

#### **5.10 Estructura organizacional fase inicial.**

En la fase inicial dentro de la Oficina de Personal, no existían las coordinaciones en la estructura organizacional y la mayoría de los colaboradores le reportaban al Director, excepto el personal perteneciente al área de Organización del trabajo, en la cual 2 personas le reportaban a un Encargado de Consultoría laboral y Organización del Trabajo. Este tipo de estructura generaba problemas de operación, ya que el tramo de control que supervisaba el Director resultaba demasiado grande al dirigir a 13 personas. No obstante que durante la fase inicial se generaron mejoras y una mayor eficiencia, se seguía operando más por silos que por procesos transversales a toda la Oficina de Personal, generando demoras, reprocesos y redundancias en muchos de los servicios que se ofrecían. Los procesos no estaban diseñados con orientación *end to end*. Los colaboradores no se observaban como dueños, funcionaban más como responsables de proceso. No se tenía todavía una cultura de gestión por procesos, en los eslabones de operación (estaciones de trabajo) de un macro proceso, como el de nómina, o el de requisiciones y Valuación SUPA, se saboteaba la operación para que en la siguiente estación de trabajo se presentaba una demora, generando quejas, porque se concluía el proceso fuera del tiempo estimado. No se contaba con métricas o indicadores de desempeño y no se podía medir el desempeño del proceso, ni de su dueño. Es importante señalar que para la implementación de la estructura sugerida en la fase inicial no estaban dadas todavía las condiciones para una reestructuración completa, situación que si fue posible en la fase propuesta.

## Estructura organizacional Oficina de Personal, resultante de la fase inicial

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	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
		Mejora continua
11	ASISTENTE DE CONSULTORIA LABORAL	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 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 40. Estructura organizacional resultante de la fase inicial.** Fuente: Propia. (2017).

### 5.11 Estructura organizacional fase propuesta.

Después de haber concluido la fase inicial de rediseño, se analizó cual sería la estructura organizacional más idónea para estar a la par con el crecimiento de la Universidad, mayor número de empleados, cumplir con los objetivos estratégicos del plan quinquenal asignado

a la Oficina de Personal, generar valor al cliente interno y externo e innovar y crear servicios nuevos, con altos estándares de calidad, se decidió por una estructura organizacional gestionada desde tres coordinaciones en un inicio, añadiéndose, hacia finales del 2018 la Coordinación de Servicios Médicos, que anteriormente dependía del C-Juven.

### **Servicio de ambulancia. Innovación en los servicios de la Oficina de Personal**



**Figura 47. Servicio de ambulancia.** Fuente: propia. (2020).

Como ya se comentó en el apartado de Diseño se crearon las coordinaciones de:

- Nómina, Remuneraciones y Compensaciones; Desarrollo Organizacional y Gestión del Conocimiento, y Coordinación de Cultura Laboral y Procesos, así como la Coordinación de Servicios Médicos.

Esta estructura permitió tener un mayor control sobre los procesos recién rediseñados e implementados y una supervisión más directa sobre el personal, tomando acciones correctivas de manera inmediata, a diferencia de la estructura anterior, en la cual resultaba

muy tardada la supervisión y control de los procesos, actuándose de manera aislada y con la presencia de constantes incidentes y algunos conflictos.

Con la estructura diseñada en la fase propuesta se trabaja, con orientación al proceso y al cliente, se eliminaron redundancias y se opera con métricas en cada estación de trabajo, en una cadena de proceso. Existe mayor colaboración entre los dueños de proceso, anteriormente se observaba sabotaje en la operación y problemas de comunicación.

Es necesario decir también que: no obstante, la estructura rediseñada, todavía se presentan bajos desempeños, poca colaboración y resistencia al cambio en dos de los colaboradores de la Oficina. La estructura pasó de un total de 15 colaboradores en la fase inicial a 21 en la fase propuesta.

#### **Estructura organizacional Oficina de Personal, resultante de la fase propuesta**

ÁREA	No.	PUESTO	FUNCIONES-PROCESOS
COORD. SERVICIOS MÉDICOS	17	COORD. DESERVICIOS MÉDICOS	Coordinación de procesos: emergencias, promoción de la salud, consultas
			Inventario de medicamentos y materiales médicos
			Servicio de ambulancia y paramédicos
			Accidentes y enfermedades laborales
	18	MÉDICO	Proceso de atención médica de emergencia/urgencia
			Apoyar campañas preventivas y educativas de la salud.
			Estadística médica
	19	ENFERMERA	Atención de enfermería en proceso de emergencias
			Apoyo en proceso de promoción de la salud
			Apoyo en inventario de medicamentos y materiales médicos
	20	ASISTENTE SECRETARIAL SERVICIOS MÉDICOS	Inventario de medicamentos y materiales
			Registro de pacientes
Apoyo administrativo			
Compras insumos médicos			

ÁREA	No.	PUESTO	FUNCIONES-PROCESOS
DIRECCIÓN DE LA OFICINA DE PERSONAL	1	DIRECTOR DE LA OFICINA DE PERSONAL	Proceso de Planeación estratégica
			Proceso de Presupuestación
			Proceso de Medición
			Proceso de Comité de Plazas
			Implementación y monitoreo del ERP
			Proceso de Auditoría de operación de la nómina
	2	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA PRESUPUESTOS	Proceso de Auditoría liquidaciones
			Apoyo en proceso de becas de PSNA
			Apoyo en la presupuestación y en recepción
			Apoyar en convenios de servicio al personal
COORD DE NÓMINA REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES	3	COORD. DE NÓMINA, REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES	Apoyo en proceso de contratación de extranjeros.
			Apoyo en procesos de obligaciones patronales IMSS e INFONAVIT
			Vales de cafetería
			Administración de procesos de: compensaciones y compensaciones especiales
	4	NÓMINAS TIEMPO FIJO	Aplicación de movimientos de personal en el ERP
			Administración del proceso de Plan de Jubilaciones
			Supervisión de procesos de: Nómina y SUPA
			Incidencias de nómina
			Procesamiento de la nómina
	5	NÓMINA PA's	Reglas de cálculo del SAT
			Dispersión de la nómina
			Timbrado de nómina
			Finiquitos e indemnizaciones
			Incidencias de nómina PA
6	CAJA Y FONDO DE AHORRO	Procesamiento de la nómina PA	
		Operación de reglas de cálculo del SAT	
		Dispersión de la nómina	
		Eventos	
7	IMSS e INFONAVIT	Reportes estadísticos para autoridades	
		Proceso de caja de ahorro	
		Proceso de pago de fondo de ahorro	
		Contabilidad y auditoría de caja de ahorro	
			Contabilidad y auditoría fondo de ahorro
			Proceso IMSS e INFONAVIT
			Asesoría en procesos de IMSS e INFONAVIT
			Reportes para auditorías externas de IMSS e INFONAVIT
			Prima de riesgo y registro de incapacidades

ÁREA	No.	PUESTO	FUNCIONES-PROCESOS
COORD. DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	8	COORD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Proceso de: prestaciones al personal; Fonacot, Becas, gastos funerarios, seguros, uniformes
			Coordinación de procesos: Capacitación, Expediente Único, Contratación, Reclutamiento y Selección
	9	CONTRATACIÓN Y SUPA	Contratación de personal de tiempo fijo
			Licencias
			Valuación SUPA
			Proceso de credencialización
	10	CAPACITACIÓN	Capacitación
			Inducción
	11	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Proceso de reclutamiento y selección de personal
			Proceso de promoción y transferencia
			Proceso de evaluación del desempeño
	12	ASISTENTE ADMINISTRATIVO III	Apoyo en gestión de seguros
			Apoyo en contratación HAS
Apoyo en proceso de credencialización			
Apoyo en proceso de expediente único y en recepción			
Apoyo en proceso de contratación de personal de tiempo fijo			
13	ASISTENTE ADMINISTRATIVO EXPEDIENTE ÚNICO Y CONTRATACIÓN PA	Control del proceso de expediente único de personal	
		Alta de PA's	
		Proceso de contratación HAS	
COORD. DE CULTURA LABORAL Y PROCESOS	14	COORD. DE CULTURA LABORAL Y PROCESOS	Proceso de Valuación de puestos
			Proceso de Descripciones de puesto
			Proceso de Consultoría laboral
			Relaciones laborales: procesos de: demandas, renuncias, rescisión de contrato, terminación de contrato, ratificaciones de convenio
			Proceso de seguridad e higiene y ergonomía, atención a consumidores problemáticos
			Proceso de certificaciones laborales
			Monitoreo y control de procesos
			Planificación de procesos
			Mejora continua y certificaciones laborales
			15
	Pruebas		
	Funcionalidad		
	Plan de migración		
	Proceso de ergonomía, valuación y descripciones de puesto		
	16	ENC. DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (2 PERSONAS)	Migración de información
			Participación en proceso de valuación de puestos
			Participación en proceso de descripciones de puesto
			Apoyo en consultoría laboral
			Apoyo en proceso de seguridad e higiene
Participación en proceso de certificaciones laborales			
			Participación en proceso de ergonomía

**Tabla 41. Estructura organizacional resultante de la fase propuesta.** Fuente: Propia. (2020).

### 5.12 ¿Cómo se dio la implantación de los procesos?

La implantación de los procesos en la Oficina de Personal tuvo como finalidad el permitir y poner en acción la ejecución de los procesos como se han definido y documentado



previamente, desplegándose en la forma de *work flow ya de* manera real y no simulada, como se presentaron en la fase de *test*. Esta actividad se inicia mediante una reunión con el Director y los coordinadores, en la que se informa de la necesidad de monitorear el desempeño de los procesos implementados recientemente y próximos a liberarse.

Describiendo esta fase, fue necesario tener diversas acciones al respecto cómo, por ejemplo: varios tipos de sesiones de trabajo con los diferentes equipos de la Oficina de personal (agrupados en coordinaciones o de manera general convocando a toda la Oficina de Personal), aplicación de cuestionarios, monitoreo del desempeño de los procesos, aplicación de herramienta de medición de grado de madurez, seguimiento a conflictos, etc. Algunas de las sesiones realizadas o acciones mencionadas previamente, estuvieron enfocadas a diferentes objetivos, dentro de ellas:

- a) Sesiones de sensibilización con el personal de la Oficina para dialogar sobre los beneficios del proyecto de *BPM* y sobre la evaluación que se realizó a los servicios de parte de los usuarios del ITESO.
- b) Informar sobre la metodología de *BPM* y las diferentes fases del proyecto de rediseño de procesos, esto se realizó en varias sesiones grupales con toda la Oficina de Personal reunida.
- c) Sesiones de avance al proyecto, presentando avances, cuellos de botella o restricciones, programa de trabajo y calendario (estas sesiones también se tuvieron con todos los colaboradores de la Oficina).
- d) Reuniones de validación del diseño y rediseño del proceso, en versión final, previo a su liberación, para realizar ajustes con los dueños de proceso y coordinadores.
- e) Juntas de validación de flujos de trabajo y *KPI's* con los dueños de proceso.
- f) Aplicación de cuestionarios dirigidos a los dueños para conocer su retroalimentación respecto al desempeño de los procesos a cargo, así como las áreas de mejora detectadas tanto en los procesos como en los servicios que ofrecen a sus clientes.
- g) Aplicación del instrumento para medir el grado de madurez empresarial, hacia el inicio de la liberación de los procesos, con el *sponsor* principal del proyecto.

- h) Reuniones para revisar reprocesos en el caso de valuación SUPA y requisiciones de personal, ya que se observaba duplicidad de actividades y una especie de sabotaje entre integrantes del equipo, al borrarse actividades (no se pudo verificar si fue intencionada o no intencionadamente el borrado de la captura en las pantallas de registro en el *ERP* de la Oficina de Personal).
- i) Juntas para reasignar funciones ante la negativa de una integrante de no asumir las funciones de Valuación SUPA.
- j) Participación en reuniones con todos los colaboradores en las que se presentó la nueva estructura organizacional, orientada a gestión por procesos, a fin de recabar comentarios y retroalimentación que sirviera para la mejora continua.
- k) Sesiones de capacitación sobre los procesos ya implantados, por ejemplo, en el caso de los procesos de relaciones laborales. Estas sesiones se presentaron con cada uno de los dueños de proceso y el Coordinador a cargo, en las mismas se revisaba minuciosamente el proceso, se simulaba la operación, la dueña o dueño de proceso ejecutaba la operación previamente modelada en el proceso, se aclaraban dudas, se realizaban ajustes al modelado en caso de ser necesario. Posterior a la sesión la dueña o dueño del proceso ejecutaba paso a paso las actividades y con el apoyo del *ERP*, se validaba la funcionalidad, se realizaban pruebas en *test* a manera de simulación y luego ya en producción se ejecutaba un caso real, para validar y detectar posibles desviaciones.

En algunos momentos fue necesario jugar varios roles dentro del proceso en el *ERP*, como en el caso del proceso de requisiciones de personal, en el cual fue necesario entrar con el rol requisitante, como Asistente Administrativa, de autorizador, como Director de Dependencia, Director Estatutario o Rector, así como con el rol de Director de la Oficina de Personal o como Encargada de Contratación, para verificar que la funcionalidad se ejecutara conforme a los requerimientos de operación y que la requisición llegara a donde debiera de llegar, con las autorizaciones correspondientes y al final se pudiera contratar a un empleado. Estas sesiones fueron de utilidad tanto para inducción al puesto como capacitación a la nueva

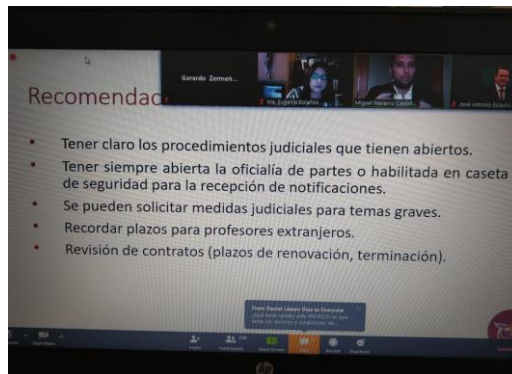
dueña del proceso de Requisiciones de Personal, como a la Coordinadora a cargo, quienes recientemente acaban de asumir dicho proceso al 100%. Anteriormente participaban del proceso, pero no eran las dueñas del mismo, estaba a cargo de la Coordinadora de Remuneraciones.

Se tuvieron en un segundo nivel, sesiones de capacitación, más estructuradas, en las que se presentaban aspectos teóricos de un proceso en particular, por ejemplo: temas generales como: metodología *BPM* de procesos, nivel de madurez de procesos y empresarial o sobre aspectos más específicos de la operación de la Oficina como: ergonomía, siniestralidad ante el IMSS, valuación de puestos, Relaciones Laborales (procedimientos de baja, tipos de contratación, etc.). En dichas sesiones a parte del dueño del proceso podrían participar otras áreas de la Oficina e incluso el Director correspondiente, así como consultores externos.

Es sumamente importante señalar que esta dinámica de implantación se ha llevado a cabo con todos los procesos que hasta el momento han sido implantados. Incluso ante la emergencia sanitaria se siguen teniendo sesiones de implantación y liberación de procesos como en el caso de contratación de profesores de asignatura para el cual se siguió la misma dinámica: con sesiones virtuales de capacitación con especialistas jurídicos de otras universidades que conforman FIMPES, validación del proceso con coordinadores, dueños de proceso y Director de la Oficina de Personal, participación de asesores laborales especializados, monitoreo del desempeño del proceso, carga de contratos liberados en el *ERP* y su validación del desempeño, verificación de métricas y *KPI's*, entre otras actividades.

A continuación, en la figura 48 se anexa una imagen de la sesión de capacitación sobre el proceso de contratación de profesores en el Foro Jurídico virtual de FIMPES efectuado en mayo del 2020.

## Evidencia de capacitación para la implementación de procesos. Foro Jurídico FIMPES sobre el Proceso de Contratación de Profesores



**Figura 48. Capacitación para la implementación de procesos. Foro Jurídico FIMPES sobre el Proceso de Contratación de Profesores. Fuente: Propia. (2020).**

El procedimiento de implantación no estuvo ajeno a incidentes o conflictos entre algunos integrantes de la Oficina de Personal. Se presentaron algunos casos aislados de: resistencia al cambio, poco compromiso y negativa a asumir nuevas funciones o para mejorar el desempeño en las funciones asignadas. Afortunadamente, en general se pudieron resolver este tipo de situaciones en su mayoría (previstos en los criterios de éxito definidos, ya en el apartado de Diseño de este trabajo), no obstante, todavía existen dos casos que requieren atención directiva, como previamente se señaló en este apartado. Con la implantación se pudieron automatizar algunos procesos de la Oficina de Personal como, por ejemplo, el proceso de control vacacional, al realizarse ahora mediante *data loud* o un robot que permite realizar capturas masivas en el *ERP*, lo mismo sucedió con la automatización de lotes de datos que se procesan en el *ERP* de prestaciones y servicios, como, por ejemplo: seguro de automóvil y de vida, descuentos y/o pagos en nómina, etc.

Se implementaron dos nuevas herramientas en el *ERP de ORACLE R12*, estas son:

- Excel4apps, para reportes personalizados.
- Auditoría IMSS Tiempo Fijo.

Con las cuales se logró automatizar procesos de IMSS y de Nómina.

Actualmente se tienen implantados muchas métricas e indicadores de desempeño a los procesos y ya se inició con su monitoreo, habiéndose tenido una evaluación satisfactoria de parte de los dueños de proceso, como de los coordinadores.

La implantación dio origen y tuvo como resultado colateral la necesidad de actualización y/o rediseño de algunos documentos fundamentales del ITESO, como los son: el Reglamento Interior del Trabajo, Reglamento del Personal Académico y los formatos de todos los tipos de contratos laborales existentes, ya que de no modificarse se continuarán generando excepciones a los procesos, aparte de generar problemáticas con la autoridad laboral, que pueden tener un muy alto costo a la Universidad. Ahora, a diferencia del pasado, los dueños de proceso son autosuficientes como para decidir si el proceso está generando los resultados esperados de desempeño, a partir del monitoreo que realiza en conjunto con los coordinadores. Esta dinámica se generó a partir de su implantación y liberación. En caso de existir ineficiencias, se reporta al equipo de implantación de procesos en la Oficina, pertenecientes a la Coordinación de Cultura laboral, quienes convocan a reuniones para revisar el proceso en cuestión, de manera proactiva.

A partir de ahora se inicia el trabajo de optimización de los procesos, a través de mejoras sugeridas, con base en la experiencia de haber implementado el proceso previamente y a partir de los resultados obtenidos, para ello se tenido que integrar a los equipos de trabajo a expertos en la temática a revisar. En algunos casos fue necesario integrar a consultores externos, o representantes de otras áreas del ITESO. Por ejemplo; en el caso del proceso del PSNA o en valuación de puestos, en los que se tuvo que incluir a consultores o especialistas externos para realizar los ajustes pertinentes.

En el proceso de generación, autorización y alta de requisiciones de personal, se generó una herramienta que sirvió para analizar las redundancias existentes en el proceso. Se trata de una hoja de Excel en la que se comparaba paso a paso cada actividad del proceso, realizada

por la Enc. de Contratación SUPA y de la Coord. de Remuneraciones, anexándose los *screen shots* de las capturas que realizaba cada una y en los que se evidenciaba como se borraban mutuamente la información. Así cuando la Enc. de Contratación registraba la información, la Coordinadora de Remuneraciones la borraba en automático, este acto generaba mucha molestia y desconcierto, pérdida de la confianza y afectaba las relaciones interpersonales al interior de la Oficina. La duplicidad descrita previamente no había sido identificada, fue una gran sorpresa descubrirlo, al tratar de implementar el proceso.

Todas estas actividades realizadas, serán muy útiles para realizar la mejora continua, en el futuro inmediato del proyecto de rediseño de procesos.

De acuerdo a Noy, (2010) en su Guía Práctica para la Implementación del Enfoque *BPM* y la Mejora Continua, en materia de implementación de *BPM*, refiere que respecto a la presentación de propuestas de actualizaciones a los procesos actuales ya implementados y liberados, se deberá tener la aprobación de los directivos de la Institución.

En caso de que la mejora genere un cambio en la organización, se debe presentar las mismas a los Directivos de la entidad, con las ventajas y desventajas de las mismas a partir de un basamento técnico. (p. 5).

Buscando como señala Noy (2010), que esta consulta sea lo menos frecuente posible, para evitar demoras en la revisión, salvo aquellos casos en que se tuviera un alto impacto, ya sea en la operación, prestación del servicio o en el costo, al modificarse el proceso, parafraseando a Noy (2010): “de esta manera, se garantiza la mejora continua del ciclo de vida de los procesos de negocio”. En el capítulo siguiente se abordará a mayor profundidad el tema de la mejora continua, que se implementará, a partir de la liberación de los procesos y de la modificación en la estructura organizacional realizada recientemente.

### **5.13. Conclusiones de la fase de implementación.**

De acuerdo al análisis de los clientes realizado en la etapa de análisis de este estudio, se pudo detectar la relevancia existente para la Institución de los servicios ofrecidos a los clientes internos y externos, dado que detonan muchos de los procesos con una solicitud

de servicio y que los clientes descritos son sumamente exigentes y dado que fallas en los procesos o una deficiente calidad en los servicios tendrían un severo impacto tanto en imagen, como en quejas, así como en multas o señalamientos de la autoridad. Estos elementos generarían un alto costo económico al ITESO.

Con la aplicación de diversas técnicas e instrumentos de *BPM*, se han tomado en cuenta las observaciones y requerimiento de los clientes y se ha identificado plenamente la importancia de cuidar a nuestros clientes, mejorar los servicios y ofrecer incluso más servicios de calidad.

Por lo tanto, después de haber consultado a los clientes, de haber realizado mejoras e implementado los procesos, se puede confirmar que el proyecto ha resultado muy exitoso y ha cumplido cabalmente con el objetivo planteado.

Con la realización de este trabajo se consiguieron muchos beneficios para los usuarios, la Institución y para la oficina de Personal.

¿Qué beneficios se obtuvieron en esta fase?

Cuando esta fase quedó concluida, se observa a los dueños de proceso más motivados y capacitados para ejecutar los nuevos procesos. Con directivos que están comprometidos con el cambio y que apoyan la innovación y la gestión por procesos.

Se obtuvieron varias mejoras en reducción de tiempos de operación, gestión por procesos, métricas e indicadores, mejora en la percepción de la Oficina, mejor nivel de madurez empresarial en los procesos. Y se abre una nueva fase de mejora continua que implicará que los procesos resultantes de la fase propuesta, trabajen de manera eficiente y eficaz.

Se crearon varios procesos para ofertar nuevos servicios a los usuarios. No obstante, lo anterior, aún se aprecia que se pudieran unificar procesos como el de nómina, ya que existen tres nóminas que se pudieran integrar: nómina de tiempo fijo, nómina de profesores de asignatura y pago de honorarios.

De acuerdo a *bench markings* realizados en otras universidades, organizaciones y consultores externos, se debería eliminar como tal la nómina de profesores de asignatura y de honorarios o HAS, ante el inminente riesgo de que las autoridades finquen una relación laboral al considerar a estos prestadores de servicios como empleados, lo que generará sanciones y pago de cuotas IMSS, no reportadas a la autoridad por varios años.

Para no tener que dar de baja a personas de la Oficina, se pudieran ofertar otros nuevos servicios y enriquecer los puestos de las personas que se pudieran ver afectadas.

Será necesario seguir monitoreando a las personas poco comprometidas, con bajos desempeños y con resistencia al cambio, ya que pueden contaminar otras personas y regresar a las viejas prácticas de poca colaboración, sabotaje en los procesos, conflictos, que afectan el desempeño y la percepción de la Oficina de Personal.

Ante la permanencia de esta situación con las personas identificadas, se deberían tomar decisiones, por el bien de la Institución.

Es importante enfatizar la necesidad de seguir contando 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 a prácticas anteriores, en detrimento del desempeño de la Oficina, de la calidad de los servicios y de la atención al cliente, conforme a lo expresado en el apartado de Factores Críticos de Éxito del capítulo de Diseño en este Trabajo de Obtención de Grado de la Maestría en Informática Aplicada.

Algunos aspectos adicionales observados en los que se deberá tener particular atención para que el proyecto siga siendo exitoso son:

- Ante los cambios funcionales y organizacionales que se han estado presentando dentro de la Oficina, se observa todavía poco dominio de algunas funciones de parte de ciertos integrantes.
- Se sigue observando resistencia al cambio y desmotivación en dos de las integrantes del equipo.



- Sigue existiendo una cultura de gestión jerárquica-funcional por silos en muchas áreas la Universidad, lo que sigue dificultando el desempeño y eficacia de los procesos y limitando para que sean transversales y *end to end*.

Para resolver las problemáticas que en este momento se están generando en la implementación de procesos, se deberán realizar las siguientes acciones:

- Actualizar las descripciones de puesto de aquellas personas a quienes se les modificaron las funciones.
- Se requerirá nuevamente aplicar la consulta a los empleados sobre los servicios de la Oficina de Personal, para detectar si con los cambios en los procesos, se han mejorado los servicios y en qué proporción.
- Una vez estabilizados los procesos en la Oficina, liberar y dar seguimiento al proceso de mejora continua para garantizar la permanencia en la actualización de los procesos y su sustentabilidad de parte de los dueños.

## Capítulo VI. Mejora Continua.

En este capítulo se aborda el proceso de mejora continua, contemplado en el Mapa de Arquitectura en la fase propuesta y presentado previamente en el Capítulo de Diseño. Dicho proceso deberá ser transversal a todos los otros de la Oficina de Personal.

La mejora de procesos o *Business Process Improvement ABPMP* (2013), la define como:

Una iniciativa en un proyecto para mejorar la alineación o desempeño de procesos con una estrategia organizacional, así como expectativas del cliente. (p. 236).

Según se observa en la definición un proyecto de mejora de procesos debe estar alineado a la estrategia organizacional.

Respecto a la mejora continua, la *ABPMP* (2013) describe lo siguiente:

Es una evolución incremental de un proceso utilizando el abordaje de una disciplina para asegurar que el proceso continúe cumpliendo sus objetivos. (p. 236).

De acuerdo a esta definición los proyectos de mejora continua tienen que estar apoyados desde una disciplina para garantizar que se sigan cumpliendo los objetivos organizacionales.

Se anexa a continuación, el segmento del Mapa de Arquitectura, figura 49.

### Macro proceso: Procesos de Gestión

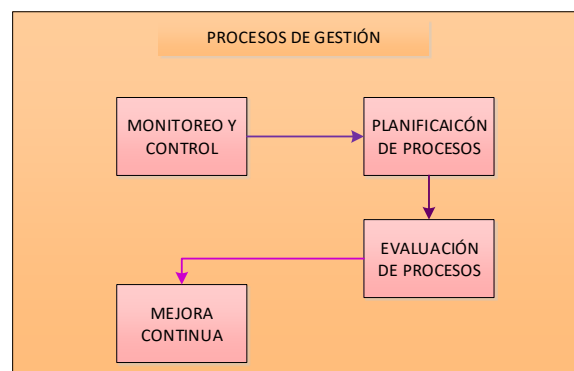


Figura 49. Procesos de Gestión. Fuente: propia. (2017).

Dentro de la ruta de los procesos de gestión identificados en el Mapa de Arquitectura, se encuentran enlazados de manera secuencial los procesos de: Monitoreo y Control,

Planificación de Procesos, Evaluación de Procesos y Mejora Continua. A lo largo de este TOG, ya se ha descrito con amplitud y con evidencia, las actividades de monitoreo y control, la planificación y la evaluación de los procesos una vez implantados, en diferentes momentos. El siguiente eslabón en esta cadena es la mejora continua.

En cuanto a la secuencia y encadenamiento de procesos clave existentes en todo proyecto de *BPM*, *ABPMP* (2013) refiere lo siguiente en cuanto a Transformación de Procesos:

La medición, monitoreo y evaluación del desempeño de procesos deben ser implementados de acuerdo con el nuevo diseño del negocio, involucrando a los gestores de negocio y colaboradores. (P. 291).

El ITESO en su propia transformación y modernización va rediseñando sus estrategias, creando nuevos servicios y se va adaptando al mercado y a las regulaciones gubernamentales, por lo tanto, es necesario medir, monitorear y evaluar el desempeño de los procesos existentes para identificar en qué momento es necesario realizar cambios estratégicos como: ajustes a procesos, creación de nuevos o actualizar los ya existentes, para responder a las demandas institucionales, en la búsqueda permanente de creación de valor a nuestros usuarios o clientes internos y externos.

Como introducción a este apartado, se puede comentar que las organizaciones nunca dejan de evolucionar, están sujetas a los vaivenes del mercado, competencia, ciclos económicos, fusiones empresariales, innovaciones en TI, las propias transformaciones organizacionales y las reacciones propias a emergencias sanitarias como la vivida en México en este 2020. La propia metodología y marco de referencia de *BPM*, así lo tiene contemplado en la transformación de procesos y particularmente en el ciclo de vida de los procesos. En este contexto, el presente capítulo se aborda desde esta perspectiva de transformación organizacional a nivel de procesos. De acuerdo a *ABPMP* (2013), respecto a la transformación de procesos se menciona que:

La volatilidad del mundo actual lleva a una situación inexorable, en la que la estabilidad nunca se alcanzará. La economía dejó de serlo también, tomando a los individuos y organizacionales por sorpresa y de manera inesperada. Las personas y

las empresas han encontrado dificultades para cambiar a la misma velocidad que el mundo. Las personas parecen estar a la espera de un estado que permanezca estable y a partir de dicho estado elegir las acciones a realizar. [...]. (p. 235).

Conforme al apartado de ciclo de vida del proceso, previamente abordado en el capítulo de Marco Teórico, se identificaron varias etapas y actividades cíclicas en busca de la continuidad y de retroalimentación para garantizar que los procesos se alinean a la estrategia empresarial. Se anexa nuevamente como referencia el ciclo de vida de procesos de la *ABPMP* (2013), previamente referido, figura 50.



**Figura 50. Ciclo de vida de procesos de la *ABPMP*. Fuente: *ABPMP*. (2013)**

Observando el ciclo de vida sugerido por *ABPMP* (2013) y comparándolo con el proyecto de rediseño de procesos sugerido para la Oficina de Personal en su fase propuesta, se aprecia que se han cumplido de manera general todas las etapas de este ciclo a la fecha y que fueron descritas previamente, presentando evidencias que la sustentan en este estudio. Dicho ciclo se cerró con la etapa de Implementación y su posterior liberación y entrega a los dueños de proceso. No obstante, el trabajo no termina ahí, se abre un nuevo ciclo de mejora continua, para el cual se requerirá monitorear los procesos a fin de detectar qué acciones de mejora continua e innovación se requieren para mantenerse a la par de las estrategias y objetivos organizacionales en este devenir de cambios, muchos de los cuales se presentan de manera inesperada, como ejemplo de ello y señalado previamente es la actual pandemia de COVID-19, que sigue poniendo a prueba muchos aspectos de la vida humana, dentro de estos la manera de ofrecer productos y servicios que generen valor al cliente sin afectar los niveles de calidad, previos a la emergencia. Con las limitaciones que ha implicado el trabajo a

distancia, el cierre de negocios no esenciales y el que los clientes “se queden en casa”, esta situación estará presentado enormes retos de diseño, innovación de servicios y mejora de procesos, para las organizaciones y particularmente en el ITESO que tiene que ofrecer servicios educativos y de gestión de personal, de manera virtual. En esta constante de cambios, a través de la mejora continua, para este proyecto nuevamente se realizará: planeación, análisis, diseño e implementación, monitoreo y control, así como transformación de procesos para la mejora continua en la operación y prestación de servicios de la Oficina de Personal; cuando:

1. Se perciba obsolescencia de actividades.
2. Se presenten necesidades de automatización de procesos.
3. Se incluya en la operación nuevas aplicaciones de TI.
4. En la creación de nuevos servicios.

Entre otras variables. *ABPMP* (2013), señala que la transformación de procesos se basa varios aspectos, como:

- Construir procesos con enfoque al cliente.
- Aumentar la productividad.
- Reducir defectos.
- Reducir el tiempo de ciclo del proceso.
- Mejorar la calidad.
- Aumentar la capacidad.
- Innovar.
- Cambio de paradigma.
- Reducir riesgos.
- Reducir costos. (p. 234).

### **6.1 Programa de mejora continua a procesos.**

Para llevar a cabo esta etapa, se realizan o se proponen las siguientes actividades. Es importante comentar que algunas de ellas, las cuales conforman el programa, ya se están ejecutando, porque así lo requiere la operación diaria de la Oficina. El programa implica: el diseño del proceso de mejora continua, análisis del contenido de los procesos actuales, auditorías, actualización en el Sitio de Documentos Controlados Institucionales de dichos

documentos, implementación de un Comité de Gobernanza y su operación en caso de cambios mayores a procesos.

### 6.1.1 Operación del proceso de mejora continua.

Actualmente, el proceso ya se ejecuta en su operación. En este apartado se presentará el modelado del mismo. A continuación, se describe de manera general su funcionamiento: La Dirección de Planeación del ITESO, quien tiene a cargo el mantenimiento del Sitio de Documentos Controlados Institucionales, realiza continuamente auditorías programadas (conforme a un calendario anual de auditorías) a los documentos resguardados y todos los procesos que se han liberado entran en este ciclo de inspección y auditoría. La Coordinación de Cultura Laboral y Procesos es el área responsable de gestionar la mejora continua a los procesos, a la cual pertenece el titular de este estudio. A continuación, en la tabla 42 se anexa como evidencia los criterios de auditoría de la Dirección de Planeación:

**Ciclo de vigencia de documentos controlados por la Dirección de Planeación**

Ciclos de revisión de vigencia para documentos controlados		
Nivel	Tipo de documento	Ciclo de revisión
0	Documentos fundamentales Documentos generales Documentos inspiracionales Reglamentos y marcos Planes Institucionales Lineamientos Programas Institucionales Documentos descriptivos	5 años
1	Políticas Procesos Protocolo	3 años
2	Procedimientos Planes NO Institucionales	2 años
3	Instructivos de trabajo, manuales y guías Otros documentos internos controlados	
4	Formatos	18 meses
5	Documentos en desarrollo	6 meses

**Tabla 42. Ciclo de vigencia de documentos.** Fuente: Dirección de Planeación ITESO. (2020).

La Dirección de Planeación, a partir de su calendario de auditorías informa de los documentos que requieren ser revisados respecto de vigencia y contenido, y la

Coordinación de Cultura Laboral ejecuta plan de acción para inspeccionar, que puede ser a dos niveles, el primero es cuando solo se actualiza fecha de edición o cuando cambia algún revisor, autorizador, etc. El segundo nivel implicará, adicional a considerar el primer criterio, la necesidad de un rediseño porque el contenido se ha modificado por lo que se generan sesiones de modelado y diseño del proceso con los dueños y coordinadores de las áreas. Una vez realizadas las modificaciones, se firman y se notifica a Planeación para que se actualice. A continuación, en la figura 51, se anexa evidencia de auditoría realizada a documentos controlados, por parte de la Dirección de Planeación en mayo del 2020.

### Evidencia de auditoría a documentos controlados de la Oficina de Personal

**De:** ITESO, PROCESOS <[PROCESOS@iteso.mx](mailto:PROCESOS@iteso.mx)>  
**Enviado el:** jueves, 30 de abril de 2020 11:26 a. m.  
**Para:** NAKASHIMA GUZMAN, GERMAN MITSURO <[mitsuro@iteso.mx](mailto:mitsuro@iteso.mx)>  
**CC:** ZERMEÑO ZUAZO, GERARDO <[gzermeno@iteso.mx](mailto:gzermeno@iteso.mx)>; SANTILLAN MENDOZA, JOSE ALBERTO <[alberto@iteso.mx](mailto:alberto@iteso.mx)>; MARTIN GONZALEZ, ALEJANDRA DE JESUS <[ALEM@iteso.mx](mailto:ALEM@iteso.mx)>  
**Asunto:** RV: Cambiar contacto de notificación de vigencia de documentos

Buen día Germán:

Espero te encuentres muy bien.

Con gusto atendemos la solicitud que nos hacen. Te comparto en el archivo adjunto, el listado de documentos que tenemos registrados de la Oficina de Personal, en total son 72 documentos, 1 cuyo estatus aún es en desarrollo y 71 vigentes. Te confirmo que cada vez que se requiera hacer un envío de confirmación de vigencia de estos documentos, te lo notificaremos únicamente a ti como lo solicitas.

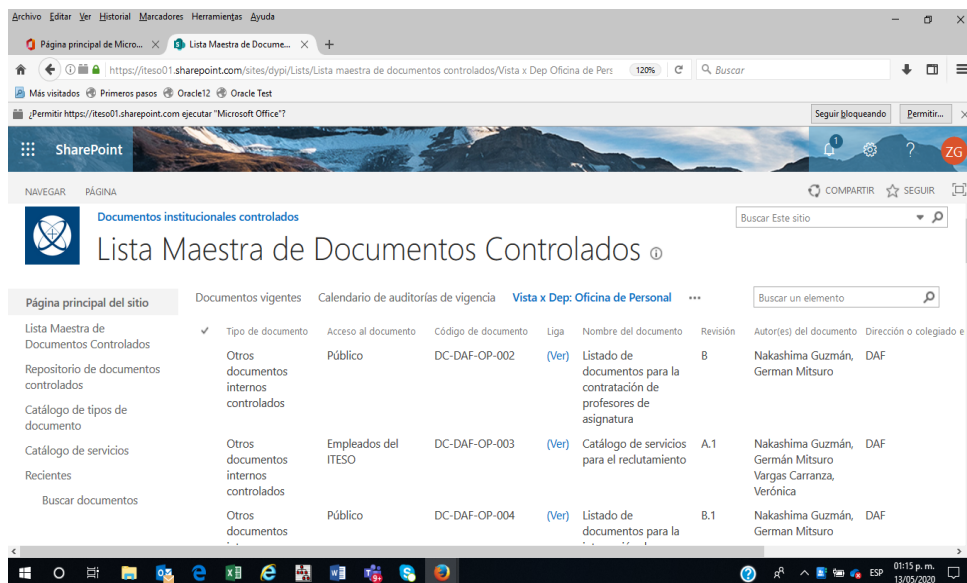
Aprovechamos para enviarte la notificación de los documentos que requieren revisión de vigencia para tu validación:

Código de documento	Liga	Nombre del documento	Estatus del documento
PR-DAF-OP-010	<a href="#">(Ver)</a>	Procedimiento para la realización de ceremonias y otras fi	Vigente
PR-DAF-OP-072	<a href="#">(Ver)</a>	Procedimiento del programa institucional de formación e	Vigente
FO-DAF-OP-002	<a href="#">(Ver)</a>	Ficha para registro de datos personales - Proyecto Ergonc	Vigente
FO-DAF-OP-003	<a href="#">(Ver)</a>	Carta responsiva - Proyecto Ergonomia-Biofeedback	Vigente
PR-DAF-OP-078	<a href="#">(Ver)</a>	Procedimiento para el rediseño ergonómico de estacione biorretroalimentación	Vigente
FO-DAF-OP-005	<a href="#">(Ver)</a>	Formato de actualización de datos del personal y profes	Vigente
FO-DAF-OP-006	<a href="#">(Ver)</a>	Acta de verificación del Comité de Higiene y Seguridad	Vigente
FO-DAF-OP-008	<a href="#">(Ver)</a>	Formato de registro vacacional (vacaciones)	Vigente
FO-DAF-OP-010	<a href="#">(Ver)</a>	Curriculum vitae para personal de servicios de apoyo	Vigente
FO-DAF-OP-012	<a href="#">(Ver)</a>	Curriculum vitae para personal académico y profesores d	Vigente
FO-DAF-OP-017	<a href="#">(Ver)</a>	Formato de actualización de CV para personal	Vigente
FO-DAF-OP-019	<a href="#">(Ver)</a>	Carta de no afore	Vigente
DC-DAF-OP-006	<a href="#">(Ver)</a>	Valores que inspiran el quehacer de la oficina de persona	Vigente
FO-DAF-OP-024	<a href="#">(Ver)</a>	Solicitud de valuación de otros factores de trayectoria	Vigente

**Figura 51. Auditoría a documentos controlados.** Fuente: Propia. (2020).

Se anexa también el *screen shot* del Sitio de Documentos Institucionales Controlados, figura 52, con fecha actualizada, en el que se aprecia la “lista maestra de documentos” en donde se encuentran resguardados los procesos y con la que se programa el calendario de auditorías, asignado a la Oficina de Personal. De ahí la Dirección de Planeación seleccionó el listado de documentos previamente referido.

### Sitio de documentos institucionales controlados de la Oficina de Personal



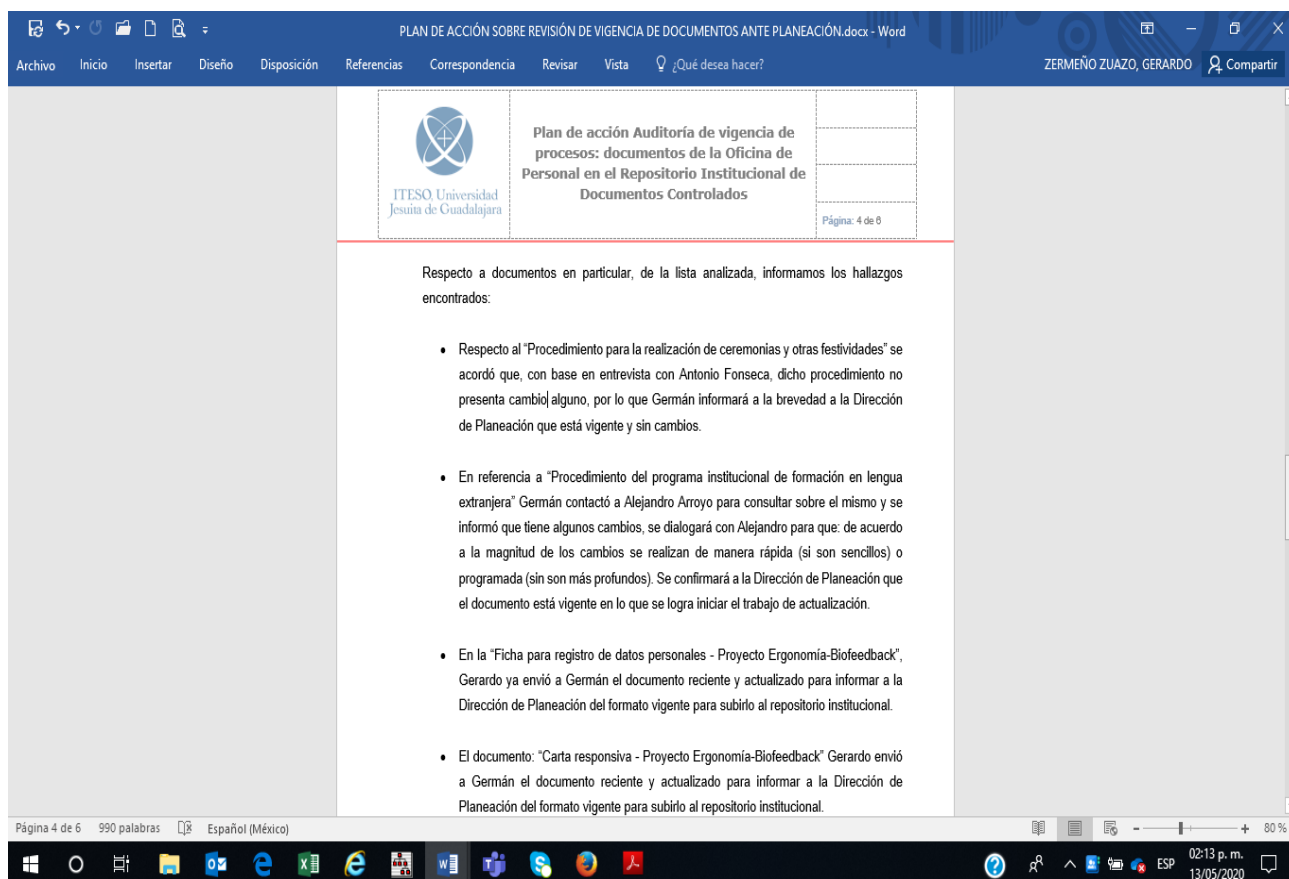
**Figura 52. Sitio de documentos institucionales controlados de la Oficina de Personal.** Fuente: Dirección de planeación. (2020).

Para los procesos que corresponda mejorar, sea por fecha de edición, o por su contenido y que se encuentran ya no vigentes, se implementa un plan de acción con el que se realizan los ajustes en el modelado y en el diseño o rediseño. Para el listado de procesos a revisar que envió la Dirección de Planeación, ya se generó recientemente dicho plan de acción orientado a la mejora continua.



A continuación, en la figura 53, se anexa evidencia de dicho plan, con acciones muy concretas a realizar en el corto plazo. (En algunos casos en los documentos, solo se requiere revisar fecha de vigencia). No obstante, en siete de los 14, si será necesario rediseño mayor.

### Evidencia de plan de acción para mejorar los procesos de la Oficina de Personal



**Figura 53. Evidencia de plan de acción de la Oficina de Personal para mejorar los procesos.** Fuente: Propia. (2020).

#### 6.1.2 Implementación de un Comité de Gobernanza de Procesos en el ITESO.

Dicho Comité deberá estar conformado por representantes de varias instancias para el establecimiento de una cultura de gestión por procesos en la Institución, autorización de nuevos proyectos de rediseño, la planeación, medición, monitoreo, evaluación y mejora o innovación de los procesos existentes.

Es importante comentar que este Comité no está integrado actualmente, no obstante, se dejan bases y justificación para su conformación.

De acuerdo a *ABPMP* (2013), dentro de las empresas que se dicen gestionar por procesos, deben existir una estructura clara de gobernanza, la cual tiene como finalidad:

Fortalecer el direccionamiento y establecer límites de cada decisión, para habilitar la transformación de procesos inter funcionales e intra funcionales o programas de gerenciamiento bien establecidos. (p. 316).

Según esta definición, la gobernanza de proceso implica la toma de decisiones respecto a cómo los procesos funcionan en relación a la entrega de valor hacia el cliente, partiendo de un abordaje estructurado para efectuar cambios en el modo como los procesos trabajan.

*ABPMP* (2013), recomienda la existencia de un consejo o comité de *BPM* compuesto por una combinación de: “líderes ejecutivos, líderes funcionales y dueños de proceso”.

Respecto al ITESO, se pretende establecer un Comité de Gobernanza de Procesos, que aglutine las siguientes responsabilidades y funciones genéricas, que recomienda *ABPMP* (2013), estas son:

- Identificación y resolución de problemas de integración interfuncional.
- Resolución de conflictos entre procesos y propiedades de los procesos.
- Asignación de recursos.
- Desempeño y alineación a los objetivos institucionales y metas estratégicas de la organización.
- Garantizar que los objetivos de desempeño de procesos están alineados a la dirección estratégica.
- Validación de las recomendaciones de cambio de procesos.

Este Comité, conforme a lo sugerido por *ABPMP* (2013), recomienda que esté liderado por una persona con el rol de Gerente de Procesos. Será necesario en el ITESO nombrar a este representante y posteriormente integrar al Comité que sea transversal a toda la Institución.

Por dicho Comité tendrán que pasar:

- La evaluación de los acuerdos de servicio con el cliente o usuario.
- Alcance de metas en cuanto a:
  - Tiempo.
  - Costo.
  - Capacidad y cualidades.
  - Así como la mejora de procesos en las áreas funcionales individuales.

Algunas otras actividades que se podrían encomendar al Comité de Gobernanza de Procesos en el ITESO son, por ejemplo:

- Proporcionar herramientas de *BPM*.
- Definir las mejores prácticas de *BPM*.
- Capacitar sobre principios y prácticas de gestión de procesos, al personal.
- Instaurar y difundir una cultura del *BPM* en el ITESO.
- Proveer recursos para proyectos de análisis y diseño de procesos.
- Monitorear, apoyar y consolidar proyectos de transformación de procesos.
- Proporcionar gobernanza sobre el diseño general de procesos.
- Fomentar cambios de paradigma.

Con la implementación de este Comité en el ITESO se estaría en la ruta de consolidar una cultura de gestión por procesos basados en las mejores prácticas de *BPM*, vista no como una moda si no como un marco de referencia que permita sortear de mejor manera las turbulencias en el entorno de la Institución y acompañar la evolución de la organización en la innovación y la creación de valor.

### **6.1.3 Modelado del proceso de mejora continua.**

A continuación, en la figura 54, se incluye el modelado de dos Procesos de Mejora Continua, el primero para cambios menores en procesos y el segundo para cambios mayores y denominado: Proceso de Mejora Continua para Cambios Mayores propuestos para la

Oficina de Personal y en general para el ITESO (figura 55). Que dará sustentabilidad a toda iniciativa de mejora y transformación de procesos en la Institución, de manera transversal.

### Proceso de mejora continua en BPM en la Oficina de Personal

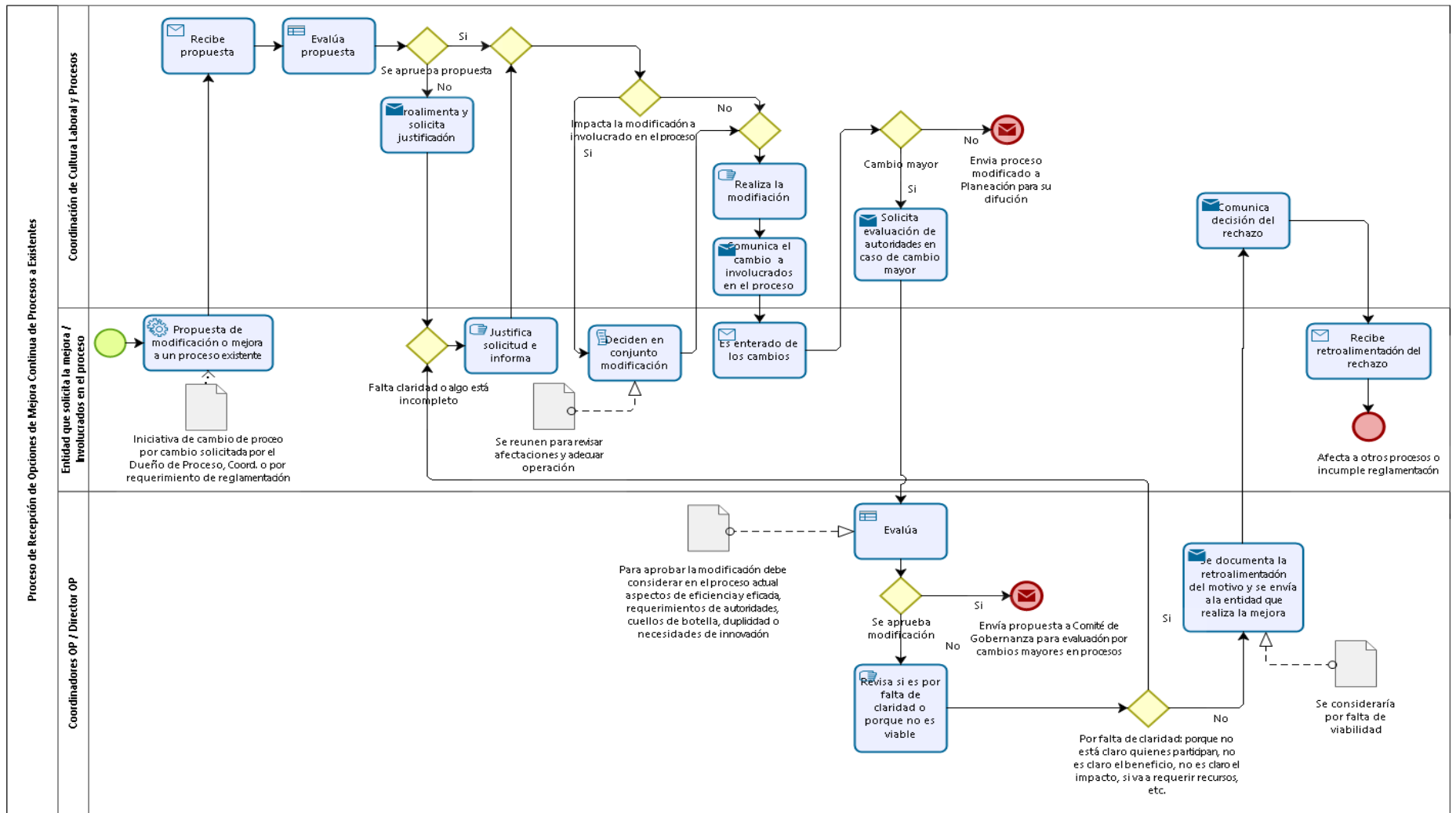
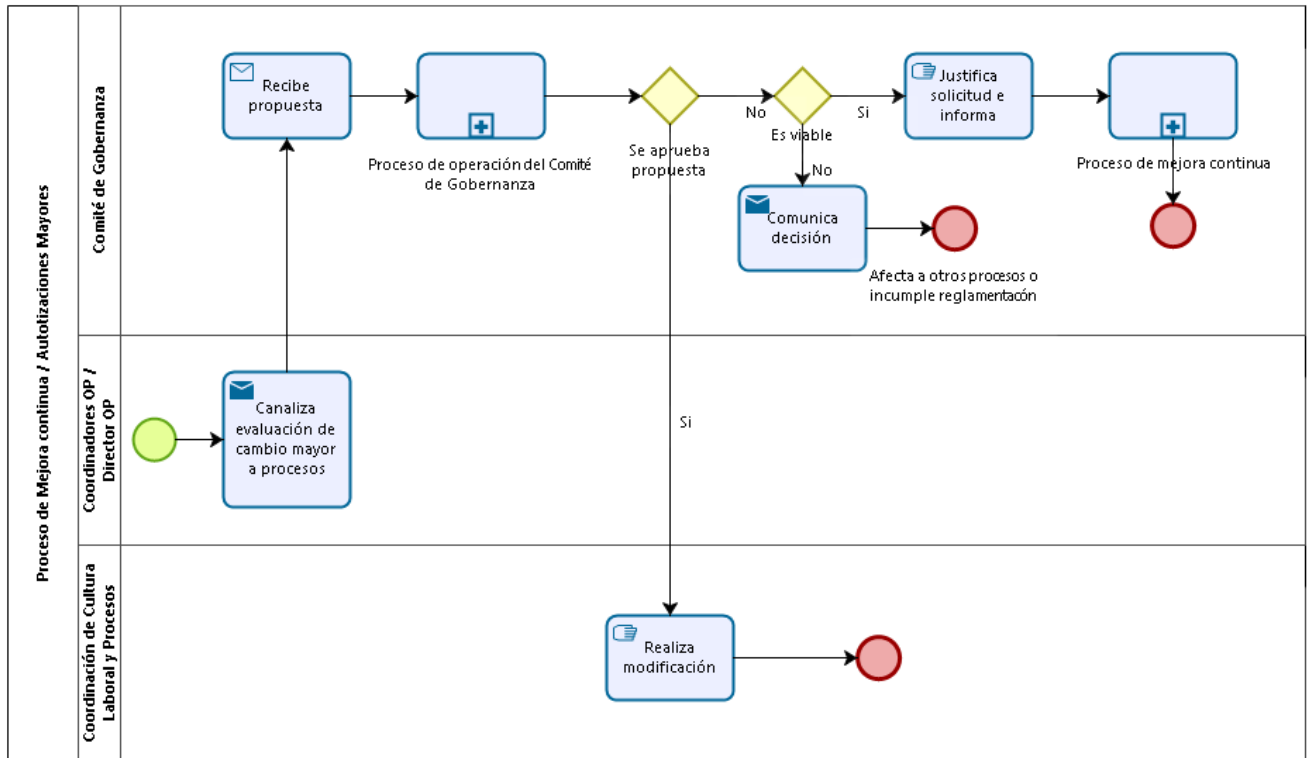


Figura 54. Proceso de mejora continua en BPM de la Oficina de Personal. Fuente: Propia. (2020).

## Proceso de mejora continua para cambios mayores



**Figura 55. Proceso de mejora continua para cambios mayores en procesos de la Oficina de Personal.** Fuente: Propia. (2020).

En el modelado de los Procesos de Mejora Continua se describen las actividades, roles, responsabilidades e interacciones que se requerirán para generar ese ciclo de mejora continua, descrito previamente que incluye los pasos: planeación, análisis, diseño, implementación, monitoreo, control y transformación de procesos. A continuación, se presentan los detalles de las actividades de dicho proceso. Este se detona después de haberse concluido el proyecto de Rediseño en la Oficina de Personal, con la liberación de los procesos, al iniciar una nueva fase de mejora continua. Después de cierto tiempo de que los procesos fueron liberados, se procede a su revisión y si se perciben cambios, ya sea

también al realizar una evaluación de los servicios de la Oficina de Personal o la aplicación del instrumento para medir el nivel de madurez empresarial y de procesos, mediante los cuales, se solicita retroalimentación tanto a los dueños de proceso, al Director de la Oficina de Personal, como a los clientes o usuarios de un servicio. Si producto de la aplicación de los instrumentos, se tiene como resultado la necesidad de implementar mejora continua, automatización, innovación, rediseño, implementación de nuevas aplicaciones de TI o incluso reingeniería de procesos a los ya existentes, se analiza la posibilidad de desarrollar un proyecto desde un nivel básico hasta todo un proyecto de implementación de *BPM*. Se consulta directamente con el dueño de proceso, en específico las dimensiones de los cambios solicitados a los procesos, si se detecta que el impacto es mínimo; de manera autogestiva él mismo realiza los cambios y se involucra a quienes se verán afectados, para decidir conjuntamente los cambios y adecuaciones en la operación. Si la modificación requerida es mayor, se solicita aprobación tanto del Coordinador correspondiente, como del Director de la Oficina de Personal (generando previamente una propuesta de plan de trabajo para el proyecto) y si aprueban se canalizará a validación el proyecto al Comité de Gobernanza de Procesos. Como se mencionó previamente, **actualmente este Comité todavía no está en funcionamiento**. Una vez con el aval, el Comité monitoreará, retroalimentará y evaluará los proyectos de *BPM*, para todo el ITESO, incluida la Oficina de Personal. Después de haber sido aprobado el proyecto de *BPM* por el Comité, la Coordinación de Cultura Laboral y Procesos, lo ejecuta. Una vez hechas las modificaciones, canaliza los documentos a la Dirección de Planeación, habiendo actualizado la fecha de vigencia para que queden resguardados en el Repositorio de documentos Institucionales. Así se cierra nuevamente el ciclo de mejora continua, para que, en su momento, se vuelva a iniciar de manera constante.

## **6.2 Conclusiones sobre implementación de mejora continua en el proyecto de rediseño de procesos de la Oficina de Personal.**

La implementación de mejora continua es un ciclo constante, que no termina. Requiere la asignación de responsabilidades a los dueños de proceso para que de manera autogestiva

puedan realizar los cambios en los procesos y solicitar ayuda solo cuando se justifique. La Oficina de Personal está en la ruta de la implementación de mejora continua, no obstante que el alcance de este estudio, solo llega a la propuesta de un programa de mejora continua, ya se cuenta con muchas evidencias de avance en dicha ruta como se indicó previamente. Se realizan auditorías por la Dirección de Planeación a los procesos de la Oficina. Se analizan los cambios a los mismos y dependiendo de su dimensión se efectúan por el propio dueño de proceso o se escalan para su atención y asesoría a la Coordinación de Cultura Laboral y Procesos. Actualmente se tienen 14 procesos en esta revisión y la mitad solo requirió un cambio menor, los otros siete están en revisión. En su momento y con la existencia de un Comité de Gobernanza de Procesos, cualquier iniciativa de cambio de procesos, se podría canalizar a esta instancia. Dependiendo de la dimensión de los cambios sugeridos a partir de la detección de necesidades identificadas ya sea por el usuario, el dueño de proceso, el Coordinador a cargo, etc., se podrá implementar un proyecto de *BPM*. Como se ha indicado en este apartado, se propone la creación de un Comité de Gobernanza de Procesos en el ITESO, que gestione no solo los proyectos de *BPM* en la Oficina de Personal. A través de esta instancia se tendría un mayor impacto en un cambio en la cultura por procesos y una mayor transversalidad, buscando la eliminación de barreras y la gestión por silos que todavía existe en muchas áreas de la Universidad. Contar con un Proceso de Mejora Continua, facilitará que se cumpla con el ciclo de vida de los procesos y brindará la continuidad requerida para el proyecto de instalación de la cultura de *BPM* en la Oficina de Personal. Carecer del mismo, podría en riesgo su subsistencia en el futuro, después de todo el esfuerzo implicado y terminaría como un esfuerzo aislado, regresándose a viejas prácticas, en donde proliferaba la resistencia al cambio, la gestión por silos, bajos niveles de desempeño y productividad, poco compromiso de los colaboradores, la falta de métricas y *KPI's*, entre otros hallazgos. Prácticas que existieron en la Oficina de Personal, reportadas en la fase inicial de este TOG y ya superadas en su mayoría.



## Conclusiones.

En este apartado se presentan los principales hallazgos, los aprendizajes obtenidos y se proponen recomendaciones a la Oficina de Personal del ITESO para mejorar la gestión y con ello facilitar la implementación de nuevos procesos y servicios, como ha sucedido durante la construcción del presente TOG. 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 *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 principios y prácticas de *BPM*, para generar valor en las organizaciones.

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 procesos modelados en una versión *to be*, así como procedimientos de operación. Dados los ajustes realizados en la fase propuesta, quizá convenga efectuar una actualización del diagrama de vista horizontal en otro momento.

Se generó una nueva propuesta de Mapa de Arquitectura, incluyendo nuevos procesos, no existentes en la fase inicial, que estuvieron relacionados con la creación de nuevos servicios en la Oficina, en constante transformación. En la fase inicial se diseñaron o rediseñaron 45 procesos, ya en la fase propuesta la suma total fue de 61 procesos.

Estos cambios han traído algunas de las siguientes ventajas:

- Se ha elevado el nivel de calidad de los servicios.
- Los responsables de procesos ahora son dueños de procesos.

Un hallazgo importante obtenido en el apartado de Diseño fueron los resultados de la aplicación del instrumento para medir el grado de madurez empresarial de Hammer, (2013). Los datos obtenidos refieren una mejora del 136 % respecto al 2017, en las variables evaluadas, lo cual refleja una mayor cultura en gestión de procesos dentro del ITESO.

Todavía se observaron algunas áreas de mejora, entre ellas:

- Se requiere alineación de la alta dirección en relación al programa de procesos.
- Que la gente en toda la institución demuestre un entusiasmo por la gestión de procesos y liderazgo para desempeñar funciones en los esfuerzos de procesos.

Que el equipo directivo:

- Delegue el control y la autoridad a los propietarios de operar los procesos.

Se incorporó también en la fase de diseño el instrumento de *BSC* a fin de ligar los indicadores de desempeño a las estrategias del ITESO, lo cual permite monitorear de mejor manera el desempeño de indicadores, respecto a los objetivos organizacionales trazados.

En el apartado de Implementación se describió de manera general el programa de implementación, realizado ya en la fase propuesta, aportando evidencia al respecto. Esto facilitó que los nuevos procesos hayan sido liberados y que la Oficina tomará el control de sus procesos rediseñados, con la creación del rol de dueño de procesos inexistente en la fase inicial y con las responsabilidades que ello implicará. De las actividades principales realizadas en este apartado se tiene el programa de capacitación tanto a dueños de proceso

como a los principales usuarios, así como el de capacitación en gestión del cambio a los colaboradores de la Oficina de Personal. Fue necesario generar estrategias de comunicación sobre los procesos implementados a los dueños y a los usuarios mediante reuniones de trabajo, comunicados, correos masivos al personal sobre la liberación de procesos en el Sitio de Documentos Controlados Institucionales. Al realizar monitoreo se detectó que aquellos implementados, cumplieron con los indicadores y metas establecidos, sin áreas de mejora.

Después de liberados los procesos, se obtuvieron varias mejoras en el desempeño, entre ellas que se haya logrado estandarizar la operación, reduciendo algunas de las excepciones.

Se alcanzaron ahorros significativos con la implementación del proceso de mejora ergonómica para puestos sedentes y no sedentes, en materia de prima de riesgo ante el IMSS. Se implantó también una nueva estructura organizacional por coordinaciones, lo que permitió una gestión más basada en procesos que de manera funcional y que se ofrecieran más servicios al incorporar a la Coordinación de Servicios Médicos a la Oficina de Personal.

Se generó un acta de entrega del proyecto aprobada por el *stake holder* y *sponsor* principal. Con el rediseño de procesos sugerido, en el mapa de arquitectura de la fase propuesta se optimizó y reorganizó el trabajo, se mostró evidencia de ello, en temas como: proceso de requisiciones de personal, valuación SUPA, valuación de Puestos SIVA y algunos de los procesos de Remuneraciones lo que generó ahorros principalmente en tiempo al evitar duplicidades y reprocesos, redujo la cantidad de quejas de usuarios de manera significativa y mejoró la confianza en la operación de la Oficina sin menoscabo de los servicios ofrecidos, ni la calidad de los mismos.

En el Capítulo de Mejora Continua se propuso el método y los criterios con los cuales se deberán monitorear los procesos para detectar qué acciones de mejora continua e innovación se requieren para mantenerse a la par de las estrategias y objetivos organizacionales del ITESO. Se propone la creación de un Comité de Gobernanza de Procesos, cuando se soliciten cambios mayores a los procesos. En este apartado se modelaron dos procesos importantes y denominados: proceso de mejora continua en *BPM*

en la Oficina de Personal y proceso de mejora continua para cambios mayores, a fin de realizar acciones de mejora, cuando se requiera.

Es muy satisfactorio saber que muchas de las actividades que contempla el proceso de mejora continua ya se han estado realizando, a través de un plan creado *ex profeso*. Algunas de las acciones son, por ejemplo: auditorías a los documentos de parte de la Dirección de Planeación, sesiones de rediseño con dueños de proceso, etc.

### **7.1 Reflexiones finales en cuanto al ITESO.**

Una vez concluido este Trabajo de Obtención de Grado de la Maestría en Informática Aplicada se puede decir que el haber realizado el proyecto en el Instituto, deja una serie de reflexiones y aprendizajes significativos en el investigador-consultor, que de manera general se describen a continuación. En el ITESO se siguen presentando, aunque en menor grado, excepciones a los procesos, lo que dificulta significativamente la operación. No obstante, con esta fase propuesta del proyecto de rediseño, se logró reducir este *gap*. Por ejemplo: se reguló el otorgamiento de becas a través del PSNA, con un proceso y controles más rigurosos, se logró eliminar redundancias en el proceso de generación de requisiciones.

Se recabó información de parte de los usuarios y de los dueños de proceso, en la que se señalaba que autoridades de la Universidad no respetaban los procesos y se toman decisiones no reglamentadas lo que generaba problemas en la operación, por ejemplo: la autorización de plazas sin haber transitado la solicitud por la Oficina de Personal para autorización. Para atender este tipo de excepciones, se generó un Comité de Plazas y el respectivo proceso, a fin de ordenar y controlar la creación y autorización de nuevas plazas.

- Se identificaron algunos procesos que según la opinión de los usuarios resultaban lentos, burocráticos, poco transparentes, como el caso de los procesos de caja y fondo de ahorro, el cual fue rediseñado y optimizado en la fase propuesta. No obstante, siguen existiendo 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, estos

últimos que no deberían de existir como nóminas, situación que no se ha resuelto al día de hoy, no obstante, las advertencias de los abogados laborales ante señalamientos de las autoridades. En el mapa de arquitectura diseñado, en fase inicial se eliminaron actividades que resultaban redundantes y generaban reprocesos. Para contrarrestar esta tendencia se crearon nuevos servicios en la Oficina y se autorizaron tres coordinaciones y se dio una integración de procesos.

## **7.2 Reflexiones finales sobre el proceso de implementación de BPM.**

Es importante señalar que con este TOG se logra un avance en la consolidación de los procesos rediseñados cerrando el ciclo de vida de procesos, no obstante, existen todavía algunas acciones pendientes de realizar en fase de implementación, como el relacionado con el de Reclutamiento y Selección, en el cual se siguen presentando quejas, demoras y desapego, entre otras oportunidades de mejora.

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 pondrían 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 un contexto más amplio se observan también numerosos riesgos externos. La *ABPMP* (2013), menciona al respecto que actualmente existen riesgos volatilidad en el mundo actual, lo cual genera inestabilidad tomando a los individuos y a las organizacionales por

sorpresa y de manera inesperada, elementos imprevistos que no pueden dejar de ser vistos, para el diseño de factores críticos de éxito y que pueden conducir a las empresas al fracaso.

En este proyecto de implementación de rediseño de procesos se observan los mismos riesgos ya identificados por Posada (2002) a nivel interno y riesgos externos referidos por *ABPMN*, (2013). Por lo que será conveniente el monitoreo y evaluación constante del cumplimiento de los FCE y del entorno.

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. No obstante, se logró un avance, según los resultados de los diagnósticos realizado a través de la nueva medición al grado de madurez empresarial, según el cual se mejoró la percepción *del stake holder* principal, así como de los dueños de proceso respecto al desempeño de los procesos rediseñados que se realizó durante la implementación. En el diagnóstico realizado se obtuvo una mejora del 136 % respecto al realizado en el 2017.

### **7.3 Aprendizajes obtenidos.**

Para este investigador, los aprendizajes obtenidos fueron muy significativos porque los conocimientos y experiencia adquiridos durante la Maestría en Informática Aplicada 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*.
- Aplicación de la metodología de *Balance Score Card*.
- Aplicar la metodología de *PMI* a un proyecto de *BPM*.

Entre otras habilidades y capacidades desarrolladas.

#### **7.4 Cumplimiento del objetivo y planteamiento del problema.**

A lo largo de este estudio en sus fases inicial y propuesta se aportó evidencia del estado de los procesos en su versión *as is*, y su evolución, con importantes áreas de mejora, esto se confirmó con la aplicación de varios instrumentos y técnicas aplicados en la recolección de datos. En la versión *to be* de los procesos, se buscó mejorar el desempeño y la percepción de usuarios. Esto se logró al generar una agrupación de macro procesos e integrar aquellos compatibles, centralizando su operación. También se eliminaron actividades redundantes, por ejemplo, en nómina. Se presentó evidencia en fase inicial de cinco procesos rediseñados, y basado en el mapa de arquitectura se rediseñaron 45 en dicha fase inicial.

Es importante comentar que ya en la fase propuesta a estos 45 procesos se sumaron otros 16, totalizando 61 y se agruparon dentro de nueve macro procesos. Se diseñó el de Gestión Médica, lo que permitió 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. Ya en la fase propuesta se incluyeron nuevos servicios, se mejoró el desempeño de procesos nuevamente, aplicando mejora continua a los ya existentes y fueron implementados y liberados satisfactoriamente. El total de procesos nuevos suma 14, así como seis políticas y dos subprocesos.

Se logró también la integración de tres macro procesos en uno, esto en dos casos. Se conformó el rol de dueño de procesos. Un resultado importante fue que se generó el modelo del proceso de Mejora Continua y se propuso un Comité de Gobernanza de Procesos.

En el apartado de análisis de los clientes se pudo identificar la importancia de ofrecer servicios de calidad y las consecuencias para la institución que se generarían por no hacerlo. Con la aplicación de diversas técnicas e instrumentos de *BPM*, se han tomado en cuenta las observaciones y requerimiento de los clientes y se ha identificado plenamente la importancia de cuidar a nuestros clientes, mejorar los servicios y ofrecer incluso más servicios de calidad.

#### **7.4.1 Conexión del planteamiento del problema con las conclusiones obtenidas.**

En el Planteamiento del Problema se describieron una serie de problemáticas detectadas durante la fase inicial del proyecto 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, previo al proyecto de rediseño de procesos, esta percepción se ha cambiado en la fase propuesta. Al generar los indicadores iniciales 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 programa de implementación se previeron muchas actividades no sólo de *BPM*, también de desarrollo organizacional orientadas a que los responsables de proceso se conviertan en dueños de procesos, en el programa se incluyeron: capacitación, comunicación, monitoreo y control, liberación y de modificación a la estructura organizacional, entre otros aspectos. Con estas acciones realizadas, los resultados de la implementación fueron un caso de éxito. En esta fase propuesta los procesos se desplegaron en la forma de *work flow* ya de manera real y no simulada, como se presentaron en la fase de *test*.

Dentro de los beneficios obtenidos con el estudio en su fase inicial, se logró:

- Realizar un diagnóstico de los procesos actuales en la Oficina de Personal, teniendo como resultado una evaluación del grado de madurez de procesos y empresarial.
- Se documentaron procesos que no existían en la fase inicial, por ejemplo: de atención de consumidores problemáticos de sustancias psicoactivas, contratación por honorarios, evaluación de documento SUPA, requisiciones de personal, administración de compensaciones especiales, gestión de nuevos servicios, etc.
- 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 en la 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 procesos, dentro de la Arquitectura de Procesos, como:

- Gestión de la nómina, que agrupó a: incidencias de nómina, procesamiento de la nómina, reglas de cálculo del SAT, liquidación IMSS 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, PSNA y atención de consumidores problemáticos de sustancias.
- Gestión administrativa de personal, que integró: incrementos salariales, valuación de puestos SIVA, estudios de consulta al mercado salarial, descripciones de puesto, actualización de tabuladores consultorías, estadísticas de personal, evaluación de documentos SUPA, plantilla de personal / Inventario de recursos humanos y administración de compensaciones especiales.
- Contratación, capacitación y reclutamiento y selección, que agrupó a: reclutamiento y selección de personal, contratación por honorarios, credenciales, promoción, expediente único, capacitación e inducción, COREFIN, contratación, y encargos al personal (Evaluación del desempeño), requisiciones de personal.
- Gestión médica, que se integró de: emergencias médicas, promoción de la salud y consultas (Quedando fuera del alcance de este proyecto).

Entre otros. Ahora en la fase propuesta se generaron los siguientes beneficios, no existentes en la fase inicial:

- Se crearon nuevos procesos como el Proceso del Comité de Plazas y el de Gestión de Nuevos Servicios, de atención a consumidores problemáticos, entre otros.
- Se crearon nuevos servicios, dentro de ellos se encuentran: Intervenciones ergonómicas para puestos no sedentes (*REBA*), consultas médicas, PACONPA (atención a consumidores problemáticos), ratificaciones de convenio en Junta de Conciliación, etc.

- Como parte de nueva reportería en el *ERP ORACLE R12*, se implementaron dos herramientas denominadas:
  - Excel4apps, para reportes personalizados.
  - Auditoría IMSS Tiempo Fijo.

Con los cuales se ha mejorado la productividad de los procesos de Gestión de la Nómina.

- Se centralizaron y unificaron varios procesos, dentro de la Arquitectura de Procesos, en fase propuesta, como:
  - Renuncias, ratificaciones de convenio ante la Junta de Conciliación y Arbitraje y demandas.
  - Mejora ergonómica para puestos sedentes, mejora ergonómica para puestos no sedentes y *Bio Feed Back*.
  - Contratación de personal, de generación, autorización y alta de requisiciones de Personal y valuación de puestos para académicos (SUPA).
- Se generó un programa de mejora continua, que permite dar sustentabilidad a la transformación de procesos no solo en la Oficina de Personal, sino a toda la Institución al proponerse un Comité de Gobernanza de Procesos y al diseñarse el proceso de mejora continua.
- Se realizó la liberación de procesos, con los dueños de proceso, coordinadores y Director de la Oficina de Personal para que cualquier necesidad respecto a rediseño, mejora o actualización, sea realizada de manera autogestiva, con la asesoría del área a cargo en la propia Oficina.

Otros de los beneficios visibles fueron:

- Se generaron indicadores de desempeño y *KPI's*, para realizar monitoreo y medición de desempeño.
- Se cuenta con una estructura organizacional más transversal y colaborativa, orientada a la gestión por procesos.

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.

### 8.1 Bibliografía.

- ABPMP, (2013). BPM CBOK V3.0. *Guía para o gerenciamiento de negócio corpo comum de conhecimento*. Association of Business Process Management Professionals. Brasil
- Alter, S. (2012). Metamodel for Service Analysis and Design Based on an Operation al View of Service and Service Systems, *Service Science* 4 (3): 218 - 235.
- Álvarez (2019), Administración de Proyectos de la Maestría en Informática Aplicada. Documento de trabajo en la Maestría en Informática Aplicada. Tlaquepaque, Jalisco: Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- 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.
- Baud. J. (2017). *Colección certificaciones. Preparación para la certificación ITIL Foundation V3*. Eni Ediciones. España.
- Chesbrough, H. (2011). Bringing Open Innovation to Services, *MIT Sloan Management Review*. 52 (2): 84 – 91.
- Cruce (2015). La importancia de la ergonomía en el trabajo. Obtenido de: <https://cruce.iteso.mx/la-importancia-de-la-ergonomia-en-el-trabajo/>, el día: 20 de marzo del 2020.
- 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.
- Díaz, (2006). Gaceta electoral: órgano de difusión del Instituto Electoral del Estado de México. Instituto Electoral del Estado de México. México.
- Escorsa, P. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Edicions UPC. Barcelona.

- 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.
- González, J. (2017) Administración por Procesos de la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocio. 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.
- Hammer, M. (2005). *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!*, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Harrington, (1997). *Business Process Improvement*. Mc Graw Hill. EUA.
- 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.
- Kaplan y Norton, (1996). *Translating strategy into action. Balance Score Card. Harvard Business School Press. EU*.
- Kotler, (2002). Dirección de Marketing, conceptos esenciales. Pearson educación México. México.
- Lenderman (2008) *Marketing experiencial, la revolución de las marcas*. ESIC, Editorial, Madrid, España.
- Lusch, R. & Nambisan S. (2015). Service innovation: a service-dominant logic perspective. MIS Quarterly. 39 (1): 155-175. E.U.
- Manganelli, R. (2004). *Cómo hacer Reingeniería. Guía indispensable paso a paso*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- 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.

Morales, M. (2019). *Sistemas de Información Gerencial de la Maestría en Informática Aplicada*. Documento de trabajo en la Maestría en Informática Aplicada. Tlaquepaque, Jalisco: Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Noy, P. (2010). *Guía práctica para la implementación del enfoque BPM y la mejora continua en el CITI*. 15 convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. Obtenido de: [https://www.google.com/search?client=firefox-b&sxsrf=ALeKk00yu7IXL0XdWV\\_8WVrVRon-23pyDg%3A1588790293232&ei=FQszXs7fDcyE-gSP5q5Q&q=Gu%C3%ADa+pr%C3%A1ctica+para+la+implementaci%C3%B3n+del+enfoque+BPM+y+la+mejora+continua+en+el+CITI&oq=Gu%C3%ADa+pr%C3%A1ctica+para+la+implementaci%C3%B3n+del+enfoque+BPM+y+la+mejora+continua+en+el+CITI&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWlQAzoECAAQR1DGCVjGCWDaF2gAcAJ4AIABkAGIAZABkgEDMC4xmAEAoAECOAEBqgEHZ3dzLXdpeg&scient=psy-ab&ved=0ahUKEwiOvrOI8Z\\_pAhVMgp4KHQ-zCwoQ4dUDCAs&uact=5](https://www.google.com/search?client=firefox-b&sxsrf=ALeKk00yu7IXL0XdWV_8WVrVRon-23pyDg%3A1588790293232&ei=FQszXs7fDcyE-gSP5q5Q&q=Gu%C3%ADa+pr%C3%A1ctica+para+la+implementaci%C3%B3n+del+enfoque+BPM+y+la+mejora+continua+en+el+CITI&oq=Gu%C3%ADa+pr%C3%A1ctica+para+la+implementaci%C3%B3n+del+enfoque+BPM+y+la+mejora+continua+en+el+CITI&gs_lcp=CgZwc3ktYWlQAzoECAAQR1DGCVjGCWDaF2gAcAJ4AIABkAGIAZABkgEDMC4xmAEAoAECOAEBqgEHZ3dzLXdpeg&scient=psy-ab&ved=0ahUKEwiOvrOI8Z_pAhVMgp4KHQ-zCwoQ4dUDCAs&uact=5), 2020.

Osorno, (2018). *Gestión de Servicios y Tecnología de la Información*. Documento de trabajo, en la Maestría en Informática Aplicada Propuesta de Payne. Hacia las profundidades de la co-creación como componente esencial de un servicio. Tlaquepaque, Jalisco: Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Osterwalder, A. (2010). *Business model generation*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Payne & Storbacka, (2008). *Managing the co-creation of value*. J. of the Acad. Mark. Sci. 36:83–96. Australia.

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
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Red tercer milenio. México.
- PMI, (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK*. Project Management Institute, Inc. Estados Unidos.
- Rummler y Brache (2013). Estrategia de gestión de silos en la organización, obtenido de: <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/03/19/estrategia-de-gestion-de-silos-en-la-organizacion/>, obtenido el día: el 03 de agosto del 020.
- 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.
- Salvendy, G and Karkowsky, W. (2009). *Introduction to Service Ingenieering*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Sánchez, G. (2006). *Un camino hacia la paz. Segundo foro sobre paz y salud mental en Colombia*. Academia Nacional de Medicina. Colombia.
- Spohrer & Maglio, (2008). Service Science: toward a smarter planet. John Wiley & Sons, Inc. 17(3): 238–246. Estados Unidos.



- 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.
- Valores que inspiran el quehacer de la Oficina de Personal, (2016). Tlaquepaque, Jalisco: Oficina de Personal. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Vargo and Lusch, (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* Vol. 68, 1–17. Estados Unidos.
- Zermeño, (2016). *Aplicación de reingeniería organizacional para la reestructuración en algunas áreas de servicio y académicas de una institución de educación superior*. Tesis para obtener grado de Maestro en Administración. Universidad del Valle de Atemajac. Maestría en Administración. Guadalajara, México.

## **Anexos.**

### **Anexo I.**



## **ENTREVISTA INICIAL**

---

### **Formato de Entrevista inicial**

**Empresa:**

**Proyecto:**

**Consultor:**

**Fecha:**

**Lugar:**

**Entrevistado:**

**Mail:**

**Departamento:**

**Tel:**

**Puesto:**

**Nombre y puesto del jefe inmediato:**

**Antigüedad en la empresa:**

**Antigüedad en el**

**puesto:**

**¿Qué hace su organización?**

**¿Cuál es la función de su puesto?**

**¿Qué personas depende de usted?**

**¿Cuál es la función de dichas personas e la organización?**

**Problemas principales detectados en su función**

**Recomendaciones para poder mejorar el proceso**

**Comentarios y observaciones**

## Anexo II. Tecnología de Producto

### Análisis de Producto



### ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Empresa: ITESO AC.

Proyecto: Rediseño de los procesos de la Oficina de Personal

Consultor: Gerardo Zermeño Zuazo

Fecha: 15/11/2016

#### Análisis tecnológico

#### Tecnología de producto

Análisis de Producto					
Producto o familia	Descripción	Madurez	Calidad	Precio	Usabilidad

## Anexo III. Análisis de mercados.

### Análisis de mercados.

Análisis de Mercados			
Id Mercado	Descripción	Características	Participación
Me-01			
Me-02			
Me-03			
Me-03			

Anexo IV.

Unidades estratégicas de negocio

Unidades Estratégicas de Negocio			
UEN	Producto	Id. Mercado	Características
UEN 1			
UEN 2			
UEN 3			

Anexo V. Tecnología de equipo.

Tecnología de equipo

Análisis de Equipo		
UEN	Actividad del proceso	Equipo necesario
UEN 1		
UEN 2		

## Anexo VI. Diagrama de distribución de documentos.



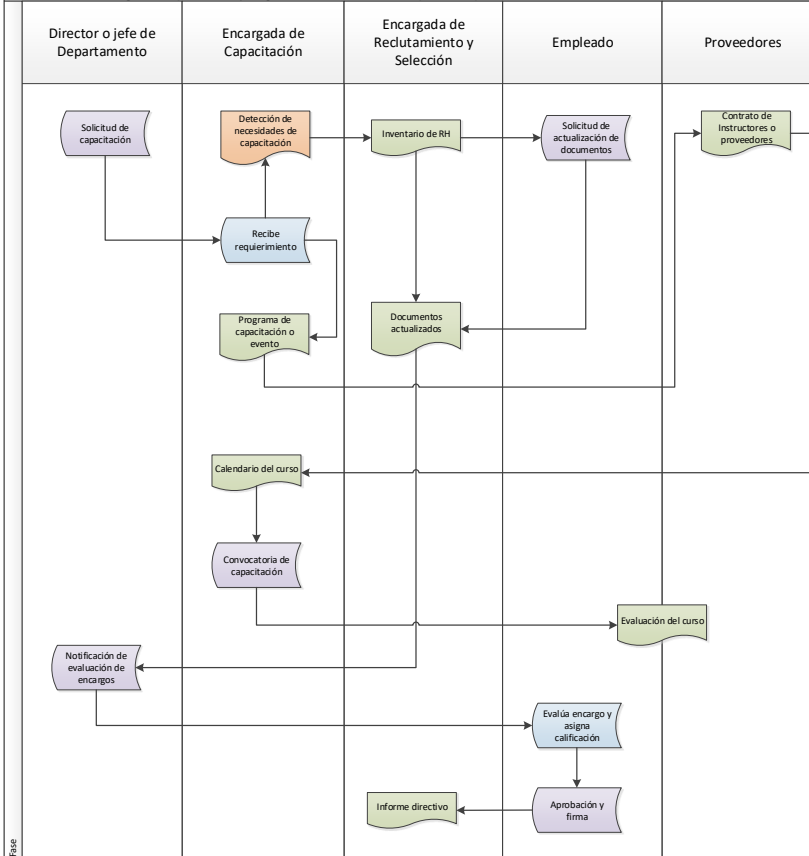
### Diagrama de distribución de documentos

Versión: 01

Proyecto: OFICINA DE PERSONAL ITESO

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



**Anexo VII. Formato de indicadores de desempeño de la Oficina de Personal.**

NO.	ÁREA	PROCESO	TÍTULO INDICADOR	FÓRMULA	META DEL PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
5	CONTRATACIÓN / EXPEDIENTE ÚNICO	CONTRATACIÓN POR HONORARIOS Y HAS					
		EXPEDIENTE ÚNICO					
6	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	ACTUALIZACIÓN DEL INVENTARIO DE RH					
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL					
	ENCARGOS	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL SISTEMA DE ENCARGOS DEL PERSONAL					
7	REMUNERACIONES	INCREMENTOS SALARIALES ANUALES					
		ACTUALIZACIÓN ANUAL DE TABULADORES					
		GENERACIÓN DE PLANTILLA DE PERSONAL					
		PARTICIPACIÓN EN ESTUDIOS SALARIALES DE MERCADO					
		ESTUDIOS COMPARATIVOS CON EL MERCADO SALARIAL					
		MOVIMIENTOS QUINCENALES PARA NÓMINA					
		CUADRO DE PERCEPCIONES					
8	CONSULTORÍA LABORAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	RELACIONES LABORALES					
		AUDITORÍA A EXPEDIENTES Y CONCESIONARIOS					
		MEJORA ERGONÓMICA A ESTACIONES DE TRABAJO					
		VERIFICACIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE					
	CONSULTORÍA LABORAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO / REMUNERACIONES	VALUACIÓN DE PUESTOS SIVA Y SUPA					
CONSULTORÍA LABORAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTO						
9	CAPACITACIÓN	PROCESO DE CAPACITACIÓN E INDUCCION					
10	OBLIGACIONES PATRONALES	PAGO DE CUOTAS OBRERO PATRONALES ANTE EL IMSS					
11	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	SISTEMAS					
		EVENTOS					
		SITIO DE COLABORACIÓN					
12	ASISTENCIA OP	PRESUPUESTO OP					
		PROGRAMA DE SUPERACIÓN DEL NIVEL ACADÉMICO					
13	PRESTACIONES Y SERVICIOS	VALES DE CAFETERÍA					
		PRESTACIONES Y SERVICIOS					

## Anexo VIII. Acta de entrega de proyecto.



ITESO. Universidad  
Jesuita de Guadalajara

### Acta de entrega de proyecto

Tlaquepaque, Jal. a 05 de agosto del 2020.

A quien corresponda:

Por este medio se realiza la entrega formal de los siguientes entregables al cierre de este estudio producto del rediseño de procesos de la Oficina de Personal en el ITESO en versión propuesta.

- SIPOCS en versión *to be*.
- La vista horizontal de procesos.
- El mapa de arquitectura en fase inicial y fase propuesta.
- Los procesos diseñados y modelados en versión *to be*.
- Los procedimientos de operación.
- Las políticas de operación.
- El programa de capacitación en implementación de procesos y sus resultados.
- Propuesta de descripciones de puesto (que incluye roles y funciones) rediseñadas.
- 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, con dueños de proceso y coordinadoras (es) de la Oficina de Personal.

Atentamente

Consultor

Mtro. Gerardo Zermeno Zuazo

Coord. de Cultura Laboral y Procesos

Autoridades ITESO

Mtro. José Alberto Santillán Mendoza

Director de la Oficina de Personal, Stake Holder y Sponsor Principal



ITESO

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

OFICINA DE PERSONAL

ITESO. Universidad Jesuita de Guadalajara  
vía México, Sur Manuel Gómez Morán 8565, Col. Jardines  
de Guadalupe, Jalisco, México. CP 45604  
Tel: +52 (33) 3665 3434 Fax: +52 (33) 366 3435  
www.iteso.mx Guadalajara Jalisco México CP 45051  
iteso.mx

AUSJAL

