

## 2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL

La Metodología de la Administración por Procesos que consta de varias fases en las cuales se incluye el levantamiento de la información la cual se verá detallada en este capítulo.

### 2.1 MAPA DE PROCESOS

A continuación se explicará brevemente lo que es un mapa de procesos.

El mapeo de procesos es la representación gráfica de los procesos que integran la organización y las relaciones existentes entre ellos.<sup>16</sup>

El mapeo de procesos es una representación gráfica de los procesos desarrollados por una empresa, siendo éste la base para la Administración de Procesos, donde se identifica todos los macroprocesos de un sistema y muestra un nivel general, sin detalles usando Diagramas de bloque.

El mapa de procesos se inicia con las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, se clasifica todos los procesos de una organización en tres grupos de Procesos: gobernantes, agregadores de valor, y procesos de apoyo y el mapa finaliza con la entrega y satisfacción del cliente.

#### 2.1.1 Tipo de procesos<sup>17</sup>

En un mapa de procesos se puede encontrar los siguientes tipos de procesos:

- Procesos Estratégicos: proporcionan directrices, lineamientos a los procesos de la organización.

---

<sup>16</sup> Jupamea López Dulce María. Aplicación de la gestión por Procesos en una Fábrica de Muebles. Internet. [http://www.itson.mx/publicaciones/contaduria/CIN\\_Oct\\_2008/gestion\\_muebles.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/contaduria/CIN_Oct_2008/gestion_muebles.pdf). Acceso: Marzo 2010.

<sup>17</sup> Camisón César. La gestión de la calidad por procesos. Técnicas y herramientas de calidad. Internet. [http://74.125.47.132/search?q=cache:t4BjSEg\\_RMQJ:www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos+tipos+de+procesos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://74.125.47.132/search?q=cache:t4BjSEg_RMQJ:www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos+tipos+de+procesos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec). Acceso: Marzo 2010.

- **Procesos Claves:** son la razón de ser en una organización, generan un impacto al cliente creando valor para éste.
- **Procesos de Apoyo o Habilitantes:** son aquellos que permiten a los procesos fundamentales y estratégicos su ejecución.

En el Capítulo III se presentará una propuesta de mapa de procesos para la Empresa.

## **2.1.2 Portafolio actual de procesos de Recursos Humanos**

Recursos Humanos pertenece a la cadena de valor de la Empresa y es parte de los procesos claves del negocio. A continuación se detalla el portafolio de procesos de Recursos Humanos.

### *2.1.2.1 Procesos claves de Recursos humanos*

Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo
Reclutamiento y Selección de Personal de Operaciones
Contratación
Inducción
Evaluación del Desempeño por Competencias
Nómina
Capacitación y Plan de Carrera
Levantamiento de Perfiles por Competencias
Archivo
Cesamiento

## **2.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El levantamiento de la información es la diagramación de procesos a nivel de actividades mediante diagramas de flujo. Se realiza una revisión de límites y alcance del proceso donde se identifica lo que debe incluirse, lo que debe excluirse, las entradas y salidas y los responsables o líderes de cada actividad así como también homogenizar niveles de detalle.<sup>18</sup>

Aplicando metodologías participativas mediante las cuales podrán intervenir en el modelamiento, construcción y perfeccionamiento el levantamiento de la información se lo realizó mediante entrevistas in situ, diagramando conjuntamente con cada uno de los líderes o responsables de cada proceso.

### **2.2.1 Diagramas de Flujo**

El diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un resultado como un producto o un servicio o la combinación de la misma. El Diagrama permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre el proceso, facilitando la mejor comprensión global del mismo y proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa<sup>19</sup>.

Para la comprensión de la diagramación de los procesos, a continuación se presenta gráficamente los símbolos que se ha utilizado, los mismos que se utilizan en la Empresa de Consultoría Alfredo Paredes & Asociados CIA. Ltda.:

---

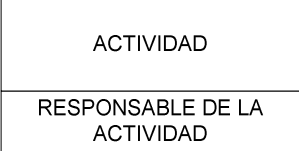


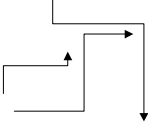
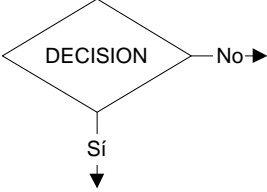
<sup>18</sup> FUNDIBEQ. Diagrama de Flujo. Internet.




[http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama_de_flujo.pdf). Acceso: Agosto 2010.

<sup>19</sup> FUNDIBEQ. Diagrama de Flujo. Internet.

[http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama_de_flujo.pdf). Acceso: Agosto 2010.

## SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJO

SIMBOLO	DESCRIPCION
	<p>Símbolo utilizado para la redacción concisa de una actividad específica dentro del proceso; en su parte inferior permite identificar además al cargo responsable de la ejecución de la actividad.</p>
	<p>Forma utilizada en los diagramas de flujo para identificar: insumo para el proceso, cuando se encuentra al lado izquierdo de una actividad; y la producto o resultante del proceso, si se encuentra al lado derecho de una actividad.</p>
	<p>Utilizado para representar a la Entidad Externa o Interna. Si se encuentra al lado izquierdo de un documento es proveedora de insumos; o si se encuentra al lado derecho de un documento es cliente o beneficiaria de un producto del proceso.</p>
	<p>Líneas que muestran la dirección por el cual transita la información para la consecución del proceso.</p>
	<p>Rombo que representa una decisión después de la cual, se podrán tomar dos caminos.</p>

	<p>Símbolo que sirve para identificar a otro proceso relacionado, escribiendo el nombre del proceso.</p>
	<p>Conecta diferentes partes de un diagrama y puede utilizarse dentro de una misma hoja o en otra, en casos de que el espacio no sea suficiente.</p>
	<p>Utilizada para finalizar un proceso.</p>

**Elaborado por:** Lars Moreno

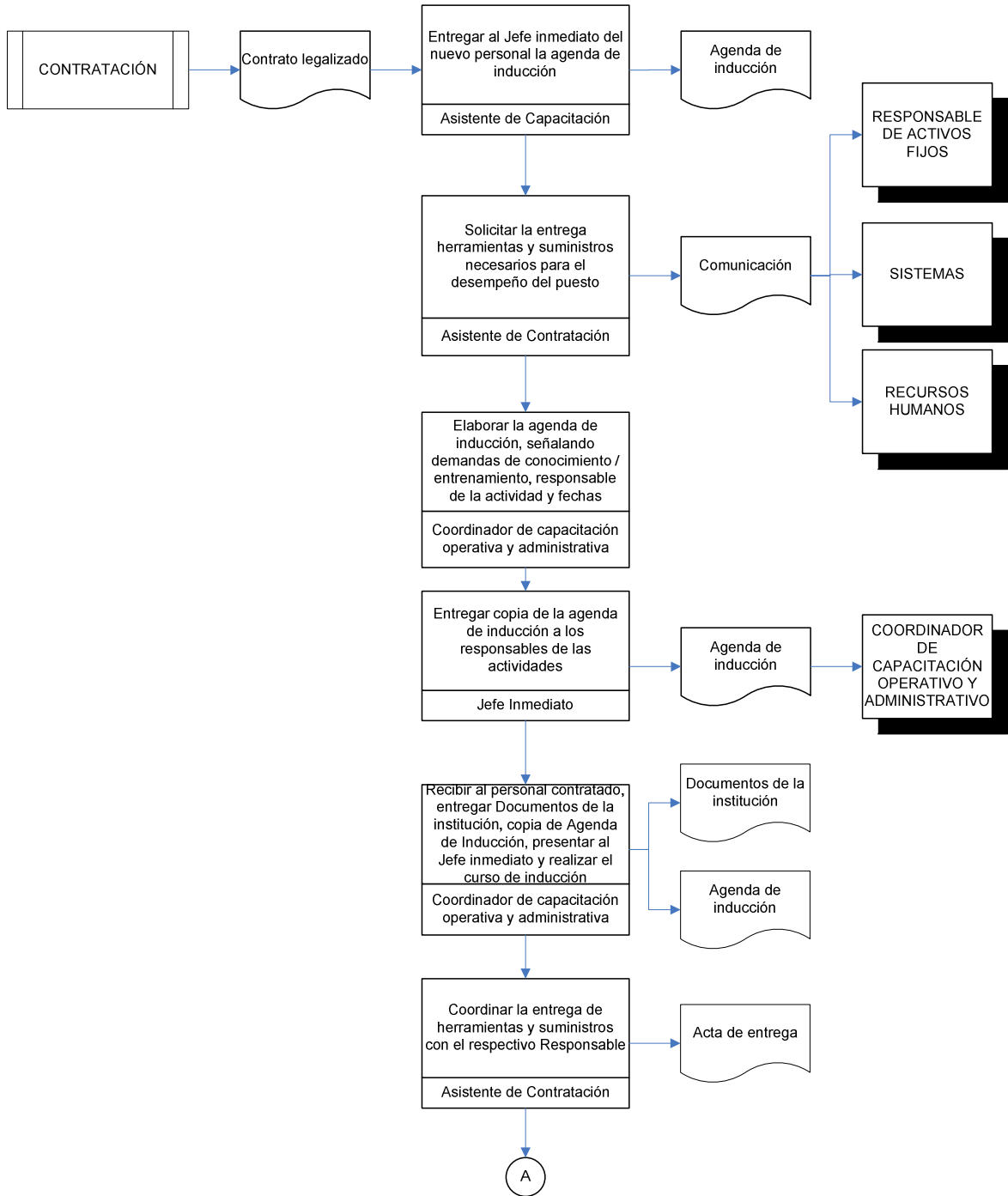
**Fuente:** ANSI (American National Standards Institute / Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización).

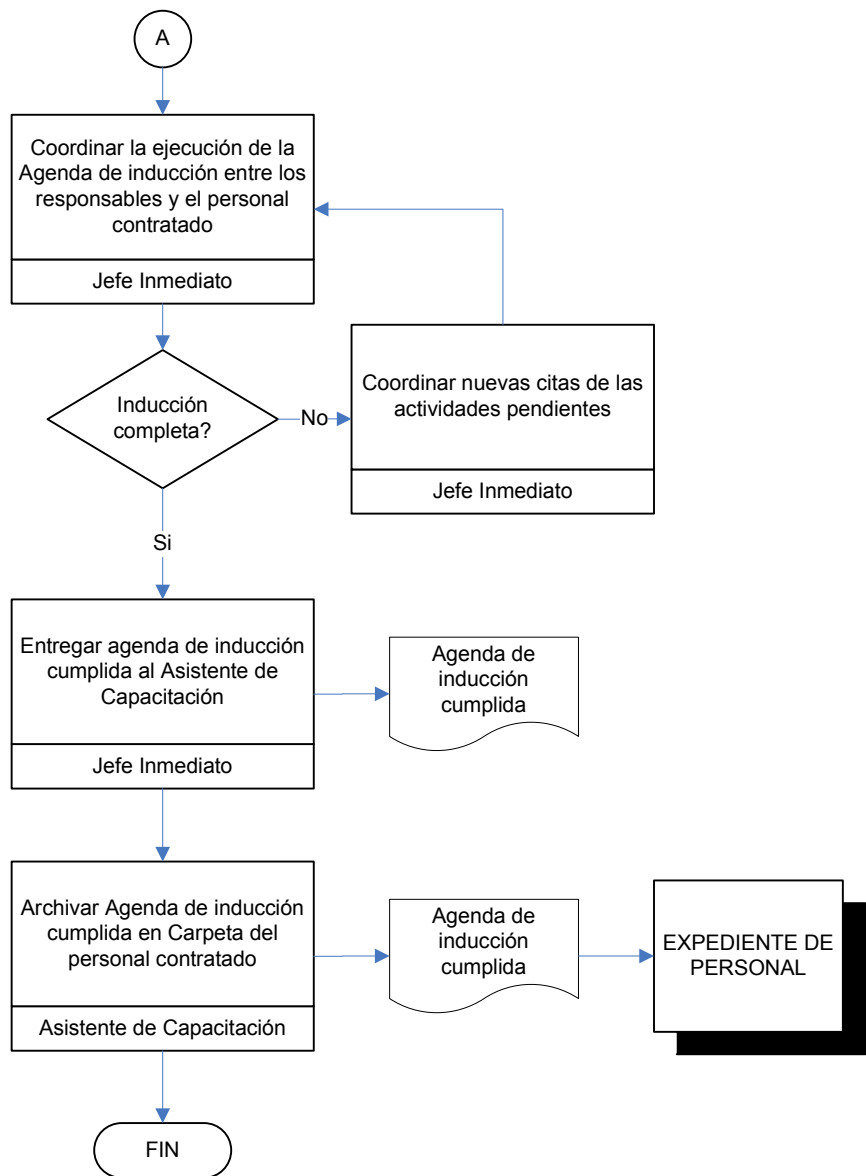
Todos los procesos identificados, se presentan en el ANEXO # 3 como parte de los procedimientos y tienen una estructura que cumple con las características de documentación exigidas por la Norma ISO 9001:2008.

En el ANEXO # 1 se encuentran todos los procesos actuales de Recursos Humanos de la Empresa

A continuación se muestra un ejemplo de diagrama de flujo del proceso actual de Inducción:

## EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO





**Elaborado por:** Lars Moreno

### **2.2.2 Principales características de procesos**

Las características descritas a continuación han sido extraídas del Material del Curso Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos dictada en Quito en el año 2009 por la Consultora Alfredo Paredes & Asociados CIA. Ltda.

- Están orientados al cliente: Son una cadena de valor que comienza con el cliente y termina con el cliente.
- Tienen un inicio y fin: Los procesos tienen un punto de entrada definido por requerimientos de los clientes y una finalización definida por un producto o servicio de salida.
- Trabajo en equipo: A cada colaborador da un sentido de pertenencia y un enfoque integral de la organización. Identifica el aporte y responsabilidad con el grupo de trabajo, en función de los resultados del proceso.
- Son medibles: Se pueden incorporar medidas de valor en variables como: tiempo, costo y calidad. Si se los puede medir se los puede mejorar.
- Son adaptables: fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores).
- Fácilmente analizables: Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso.
- Son un conjunto de actividades de carácter permanente: Son actividades que producen bienes y servicios de manera permanente dentro de una organización, es decir que no son eventuales y cumplen un objetivo único, a este tipo de actividades se los denomina proyectos.
- Tienen un propósito definido: Los procesos siempre están orientados a producir un bien o servicio.
- El conjunto de procesos es un sistema: La integración de procesos bajo los objetivos de una organización forman un sistema.



## 2.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

El análisis del valor agregado sirve para determinar en que grado las actividades de un procedimiento contribuyen al giro del negocio<sup>20</sup>.

**Valor Agregado Real:** Son todas las actividades que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del cliente.

**Valor Agregado al Negocio:** Son todas las actividades que solo contribuyen al proceso pero no al cliente.

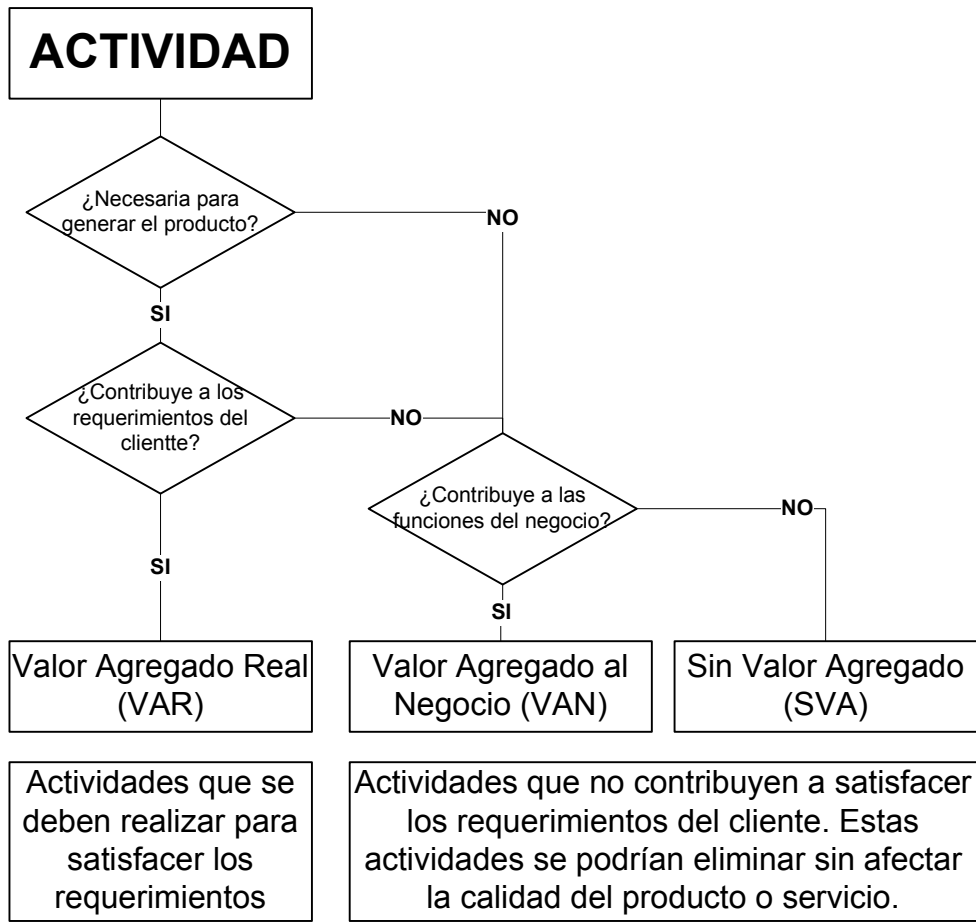
**Sin Valor Agregado:** Son las actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente ni del negocio, estas actividades se podrían eliminar sin afectar la calidad del producto o servicio<sup>21</sup>.

Para poder identificar debilidades mediante el Análisis de Valor Agregado se ha realizado la Certificación del Análisis de Valor Agregado donde se analiza las causas raíz de las actividades que son: Sin Valor Agregado (SVA) y Valor Agregado Negocio (VAN), por cada proceso. Para esta actividad se utilizó el Algoritmo de Harrington que se encuentra a continuación.

---

<sup>20</sup> Rueda I., Organización y Sistemas. Quito, 3ra Edición.

<sup>21</sup> Arevalo, F. Manual de Curso de Mejoramiento de Procesos. Quito, PUCE, Octubre 2006.



Algoritmo de Harrington

## Ejemplo de análisis de valor agregado

A continuación, se presenta el análisis realizado al proceso de Inducción mediante el Algoritmo de Mejoramiento de Harrington.

					Oportunidades de mejora	
RHH-04	Inducción	VALOR AGREGADO			CAUSA RAÍZ	ACCIÓN
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	VAR (Valor agregado real)	VAN (Valor agregado al negocio)	SVA (Sin valor agregado)		
1	Entregar al Jefe inmediato del nuevo personal la agenda de inducción		1		La actividad debe unirse con la actividad para que haya ahorro de pasos y tiempo.	Mantener
2	Solicitar la entrega herramientas y suministros necesarios para el desempeño del puesto		1		Es requerido proveer de los insumos para que la nueva persona pueda desempeñar sus funciones	Mantener
3	Elaborar la agenda de inducción, señalando demandas de conocimiento / entrenamiento, responsable de la actividad y fechas			1	En la primera actividad dentro de la agenda de inducción se deben establecer todos estos temas	Eliminar
4	Entregar copia de la agenda de inducción a los responsables de las actividades		1		Para el registro y cumplimiento de políticas	Mantener
5	Recibir al personal contratado, entregar Documentos de la institución, copia de Agenda de Inducción, presentar al Jefe inmediato y realizar el curso de inducción	1				
6	Coordinar la entrega de herramientas y suministros con el respectivo Responsable	1				
7	Coordinar la ejecución de la Agenda de inducción entre los responsables y el personal contratado		1		Para el registro y cumplimiento de políticas	Mantener
8	Coordinar nuevas citas de las actividades pendientes		1		Para el registro y cumplimiento de políticas	Mantener
9	Entregar agenda de inducción cumplida al Asistente de Capacitación		1		Para el registro y cumplimiento de políticas	Mantener
10	Archivar Agenda de inducción cumplida en Carpeta del personal contratado		1		Para el registro y cumplimiento de políticas	Mantener
	Total Actividades	2	7	1		
	Porcentaje	20.00%	70.00%	10.00%		

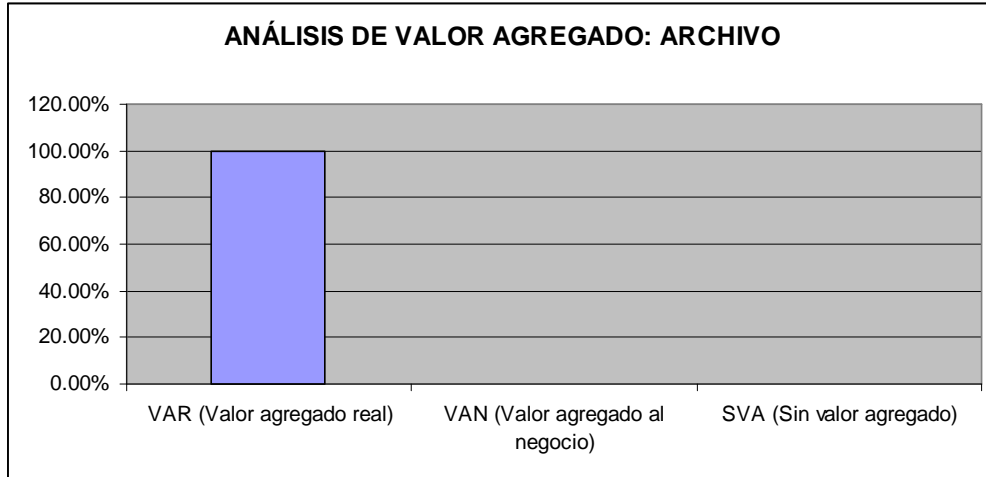
**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

Dicho análisis por cada proceso se encuentra en el ANEXO # 2.

**Archivo:**

**GRÁFICO No. 2.1.**



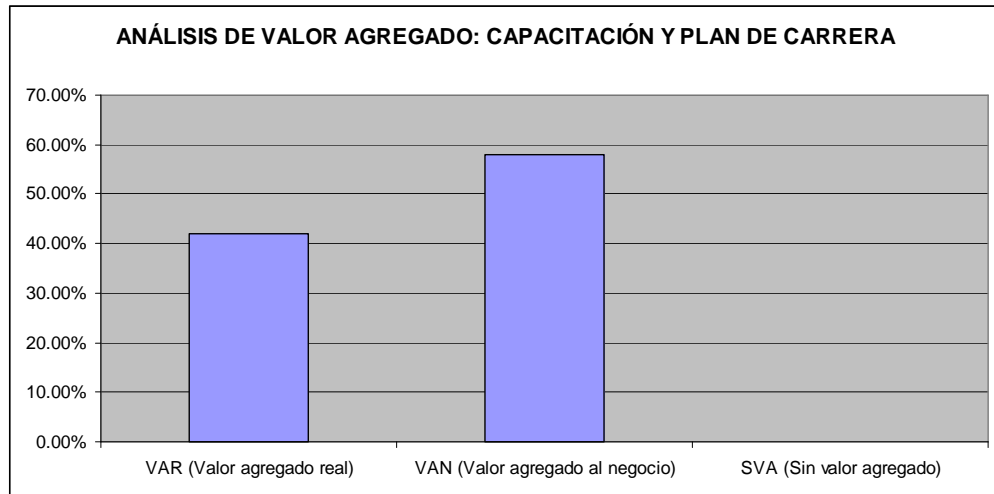
**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de archivo tiene un 100% de actividades que agregan valor al cliente. El proceso está justificado por la cantidad de personas que maneja la empresa y la importancia de llevar un control y organización de toda la información.

## Capacitación y plan de carrera:

**GRÁFICO No. 2.2.**



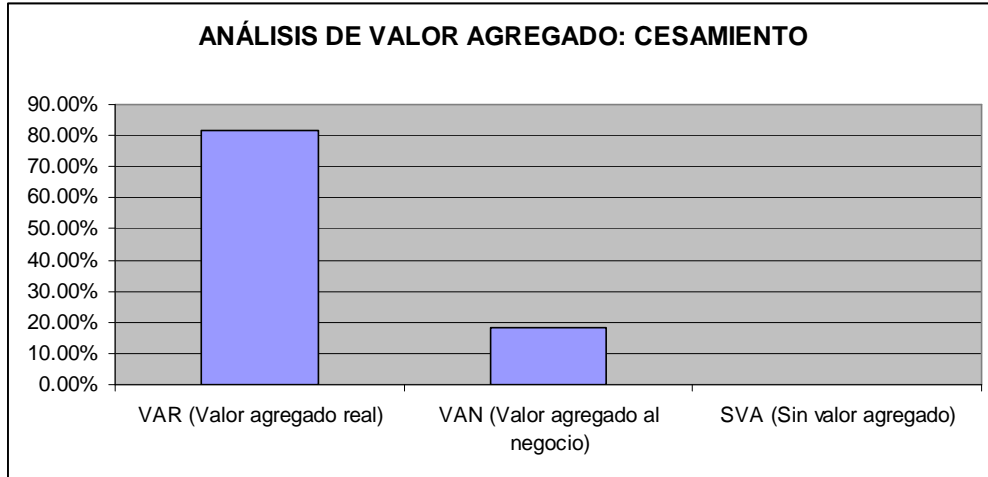
**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de capacitación y plan de carrera tiene un 42,11% de actividades que agregan valor al cliente y un 57,89% de actividades que agregan valor al negocio. El procedimiento se mantiene con el fin de desarrollar al personal y mejorar el nivel del desempeño en las labores.

**Cesamiento:**

**GRÁFICO No. 2.3.**



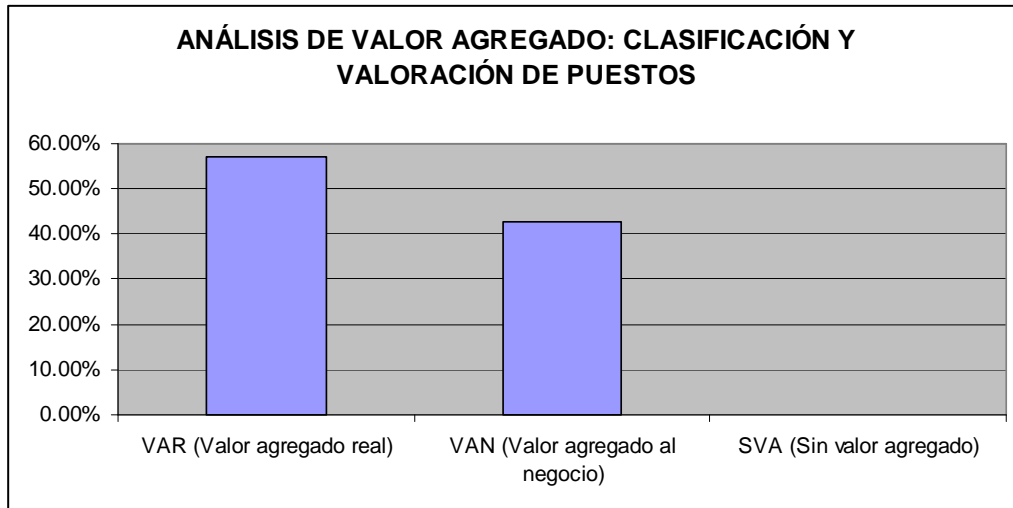
**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de cesamiento cuenta con un 81,82% de actividades que general valor al cliente y un 18,18% de actividades que general valor al negocio. Las actividades que general valor al negocio son principalmente las que sirven para llevar un control y registro del proceso.

## Clasificación y valoración de puestos:

**GRÁFICO No. 2.4.**



**Elaborado por:** Lars Moreno

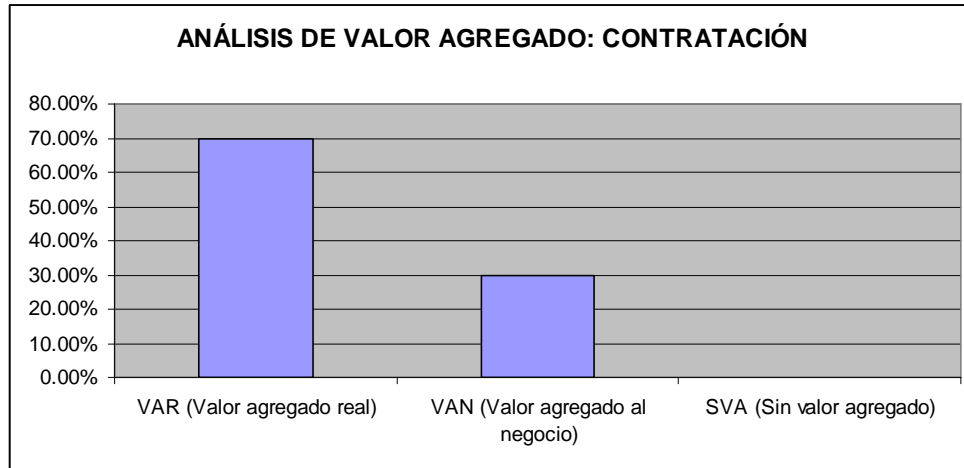
**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de clasificación y valoración de cargos tiene un 57,14% de actividades agregan valor al cliente y un 42,86% de actividades agregan valor al negocio. Existen unas actividades que agregan valor al negocio que se mantienen ya que sirven para establecer el método con el cual se va realizar la valoración de cargos y para dar a conocer la nueva clasificación de la misma.



**Contratación:**

**GRÁFICO No. 2.5.**



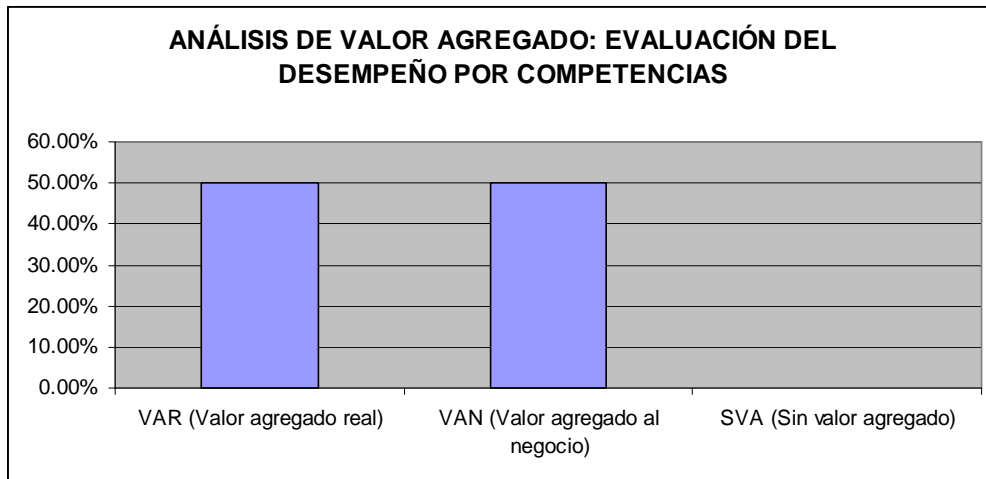
**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de contratación tiene un 70% de actividades agregadores de valor al cliente y un 30% de actividades que agregan valor al negocio. Las actividades que agregan valor al negocio se mantienen ya que permiten tener un registro y control del proceso; así como para comunicar novedades a los aspirantes. El proceso es muy importante, ya que tiene clientes externos los cuales son agentes de control, como el IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales.

## Evaluación del desempeño por competencias:

GRÁFICO No. 2.6.



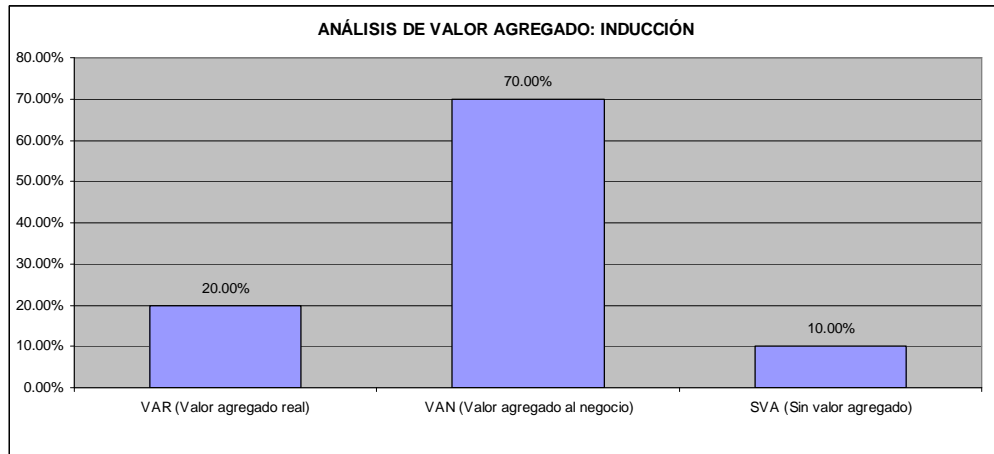
**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de evaluación del desempeño por competencias cuenta con un 50% de actividades que agregan valor al cliente y un 50% de actividades que generan valor agregado al negocio. No se elimina ninguna actividad, pero se debe cambiar de responsable de Comité por el Director de Recursos Humanos en la actividad de Analizar y aprobar el cuadro de evaluados y evaluadores, para evitar que el responsable sea juez y parte.

## Inducción:

**GRÁFICO No. 2.7.**



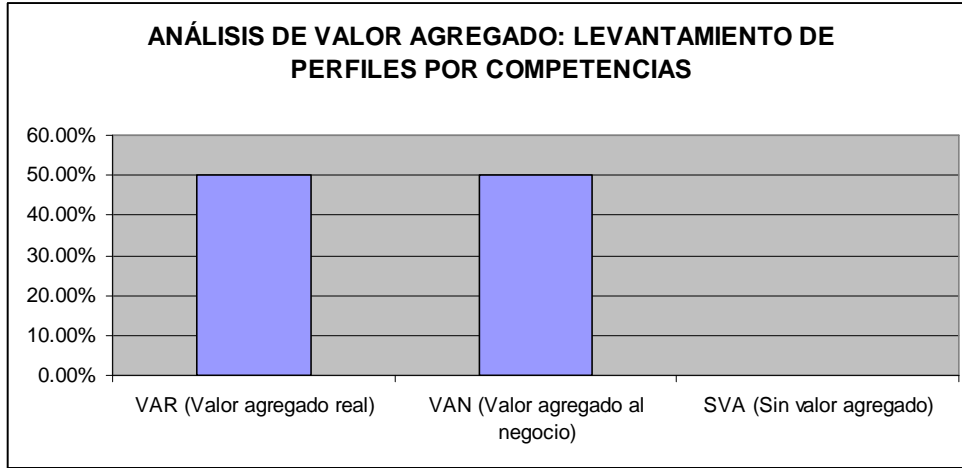
**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de Inducción de personal tiene un 20% de actividades que agregan valor al cliente, un 70% de actividades con un valor agregado al negocio y un 10% de actividades que no agregan valor. Se encuentra una actividad que debe ser combinada para el ahorro de pasos y tiempo. Este proceso se mantiene para el normal desenvolvimiento del área de Recursos Humanos.

**Levantamiento de perfiles por competencias:**

**GRÁFICO No. 2.8.**



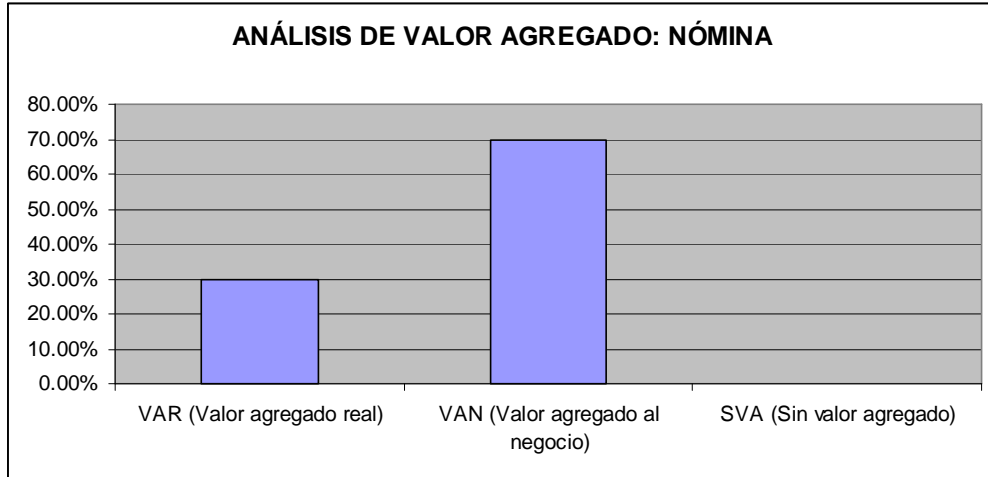
**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de levantamiento de perfiles por competencias cuenta con un 50% de actividades que agregan valor al cliente y un 50% de actividades que agregan valor al negocio. El proceso se mantiene por la importancia de contar con perfiles de todos los puestos de la Empresa. Es un insumo importante para la gestión de los demás Subsistemas de Recursos Humanos.

**Nómina:**

**GRÁFICO No. 2.9.**



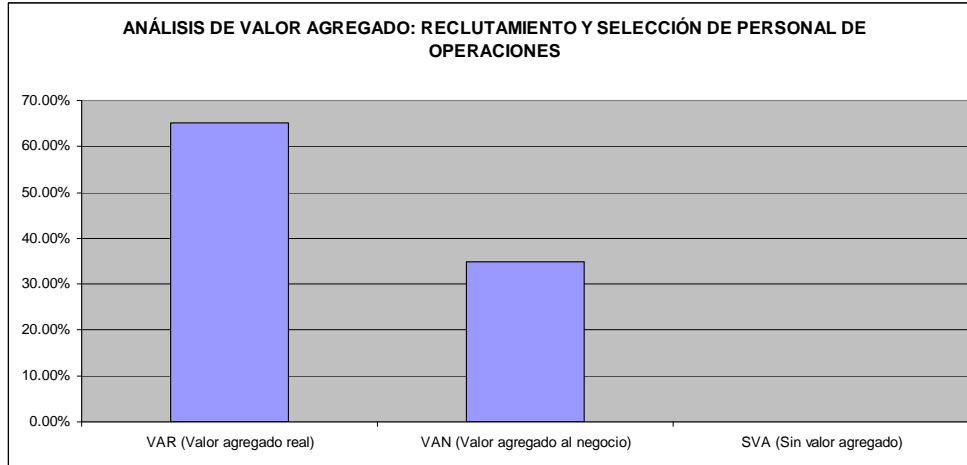
**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de nómina cuenta con un 30% de actividades que generan valor agrega al cliente y un 70% de actividades que generan valor agregado al negocio. El porcentaje de actividades que generan valor agregado al negocio es tan alto ya que es un proceso donde se generan muchos documentos de soporte; así como para el registro y control de la nómina.

## Reclutamiento y selección de personal de operaciones:

**GRÁFICO No. 2.10.**



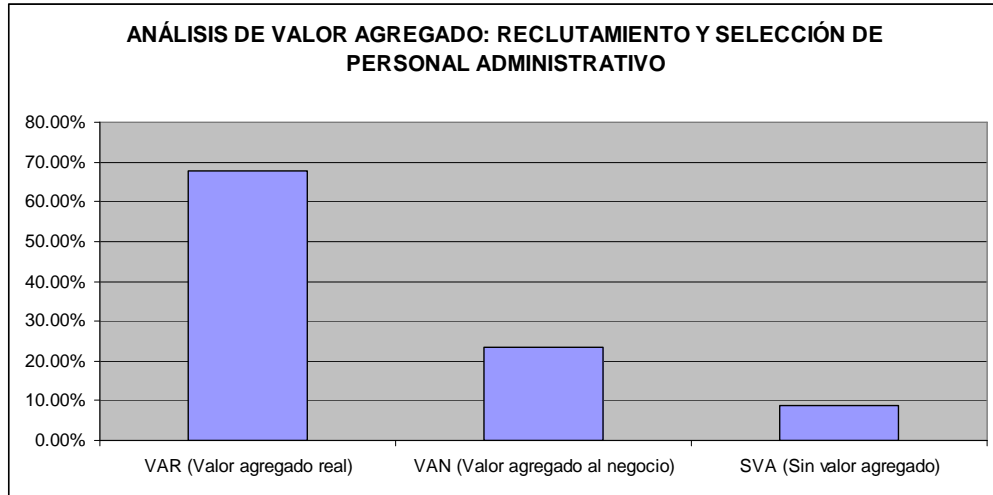
**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de reclutamiento y selección de personal de operaciones tiene un 65,22% de actividades que generan valor agregado al cliente y un 34,78% de actividades que generan valor agregado al negocio. Si bien es cierto existe un mayor peso de las actividades de valor agregado real, también existen actividades que general valor agregado al negocio, las cuales principalmente se dan por los filtros que se realizan antes de la contratación del personal operativo, esto se ve justificado por que es el personal que esta directamente relacionado con el cliente final.

## Reclutamiento y selección de personal administrativo:

**GRÁFICO No. 2.11.**



**Elaborado por:** Lars Moreno

**Fuente:** Por entrevista en levantamiento de procesos

El procedimiento de reclutamiento y selección de personal administrativo cuenta con un 67,65% de actividades que generan valor agregado real, un 23,53% de actividades que generan valor agregado al negocio y un 8,82% de actividades que no generan valor agregado. Se identificaron 3 actividades que no generan valor agregado y que hay que eliminar ya que se pierde mucho tiempo en el proceso por la repetición de actividades dentro del proceso.