

Estudios con Reconocimiento de VALIDEZ Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“Diseño e implementación de un Modelo de Servicios Globales para el Negocio (MSGN) en el área de Recursos Humanos para una corporación de fabricación y distribución de bebidas, para mejorar su competitividad. “

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRIA EN INGENIERIA DE LA CALIDAD

Presenta

GREGORIO OSCAR FAJARDO ESCOBAR

Director: Maestro Felipe Antonio Trujillo Fernández

Lectores: Maestro Jorge Francisco Mejía Coba

Maestro José Eduardo Arias Báez

Ciudad de México, 2020

INDICE

INTRODUCCION.....	5
METODOLOGIA.....	5
ANTECEDENTES	6
JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN.....	7
JUSTIFICACION	7
DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
ENUNCIADO DEL PROBLEMA	8
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	10
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
CONTENIDO CAPITULAR	11
CAPITULO 1.	13
EVOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ELEMENTOS QUE INTERVIENEN Y SU ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	13
RESUMEN.....	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 TENDENCIAS MUNDIALES.....	26
1.3 TENDENCIAS EN EL MERCADO DE CONSUMO MASIVO.....	29
1.4 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	30
CAPITULO 2.	31
¿QUÉ ES UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS? Y SU EVOLUCIÓN A MODELO DE SERVICIOS GLOBALES PARA EL NEGOCIO	31
RESUMEN.....	31
2.1 ANTECEDENTES	32
2.2 TENDENCIAS MUNDIALES.....	38
2.3 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	40
CAPITULO 3.	43
DISEÑO DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR	43

RESUMEN	43
3.1 ANTECEDENTES	43
3.2 MARCO TEORICO	44
3.2.1 MEDICION DEL TRABAJO	44
3.2.2 TIEMPO ESTANDAR	45
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	45
3.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	45
3.3.2 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	46
3.4 SESIONES DE TRABAJO	46
3.4.1 SESION DE TRABAJO TAXONOMIA	47
3.4.2. SESION DE TRABAJO CON LOS FUNCIONALES	49
3.4.3 CUESTIONARIO	51
3.4.4 FASES DE CONSTRUCCION DE NUESTRO INSTRUMENTO	52
3.4.5 VISITA A CAMPO	70
3.4.6 OBSERVACION	72
3.4.7 DOCUMENTACION	73
CAPITULO 4.	74
APLICACIÓN DE LA INSTRUMENTO, ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	74
INTRODUCCION	74
4.1 METODOLOGIA	74
4.2 PROJECT CHART	76
4.3 DIAGRAMA DE MODELO ACTUAL	78
4.4 DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN SU NATURALEZA	79
4.5 DIAGRAMA DE DISTRIBUCION DE ESFUERZOS	79
4.6 NÚMERO DE TRANSACCIONES VS PERSONAL UTILIZADO EN LA REALIZACIÓN DE LOS PROCESOS	81
4.7 DIAGRAMA DE LOS SISTEMAS ACTUALES Y GRADO DE FUNCIONALIDAD .	82
4.8 SESION DE TRABAJO DE TAXONOMIA	83
4.9 SESION DE TRABAJO FUNCIONAL	84
4.10 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS	86
4.11 ENTREVISTA EN SITIO	90
CAPITULO 5.	92
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFIA	104
GLOSARIO DE TERMINOS	107

INDICE DE ILUSTRACIONES Y GRAFICAS

Ilustración 1. Esquemas de las características del Modelo Global de Servicios para el negocio, que incluye las actividades transaccionales, consultas y servicios especializados con enfoque al empleado.....	38
Ilustración 2. Fases de construcción de un instrumento.....	52
Ilustración 3. Mapeo de procesos y subprocesos de recursos humanos.....	57
Ilustración 4. Comparativo de distribución de las actividades según su naturaleza del proceso.....	69
Ilustración 5. Modelo actual de operación y gestión.....	78
Ilustración 6. Distribución de actividades por niveles organizacionales.....	79
Ilustración 7. Situación actual de los sistemas que tiene la empresa y su nivel de operación.....	83
Ilustración 8. Clasificación de los procesos, subprocesos y actividades según su naturaleza.....	84
Ilustración 9. Modelo de servicios actuales.....	85
Ilustración 10. Modelo propuesto de servicios.....	92
Ilustración 11. Modelo de servicios con enfoque al empleado.....	93
Ilustración 12. Elementos que se contemplan en el diseño e implementación de un proceso.....	95
Ilustración 13. Resumen de actividades por área y con probabilidades de automatizar y/o centralizar.....	96
Ilustración 14. Ejemplo del nuevo proceso de solicitud de vacaciones.....	97
Ilustración 15. Cuadro de roles y agrupaciones.....	100
Gráfica 1. Distribución del tiempo / esfuerzo por área.....	80
Gráfica 2. Distribución del tiempo / esfuerzo por posición.....	81
Gráfica 3. Número de personal que requiere cada proceso, según el número de transacciones que realiza.....	82
Gráfica 4. Distribución del tiempo que se le dedica a cada uno de los procesos.....	88
Gráfica 5. Distribución del personal asignado a cada proceso.....	89

INTRODUCCION

La empresa objeto de nuestro estudio, es una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de bebidas, por estar en un mercado de alta competitividad, tiene la necesidad de evolucionar en todas sus áreas, con el objetivo de ser cada día más competitivos, buscando incrementar la productividad e ingresos, a través de la creación de nuevos modelos de negocio, productos o adquisiciones en otros territorios.

La implementación del Modelo Global de Servicios para el Negocio (MGSN) en las empresas, es un cambio en su modelo de gestión, y su principal fortaleza es la homologación de los procesos, estandarización e incremento en la calidad de los servicios que ofrecen.

Este modelo (MGSN) incluye tecnología de punta, apoyando a las empresas a tener un crecimiento acelerado, logrando más agilidad en la toma de decisiones e incorporación de nuevas empresas.

Por lo que es importante revisar la situación actual de la empresa, y determinar la factibilidad de realizar un cambio en el modelo actual hacia este tipo de modelos, con foco en lo transaccional y otorgamiento de nuevos servicios al empleado.

Este cambio de modelo, es una ventaja competitiva, ya que le otorga una capacidad para reenfocar sus recursos de forma más eficiente, en actividades que generen mayor valor estratégico y facilitar la incorporación de nuevos de territorios.

METODOLOGIA

Para poder llevar a cabo la investigación experimental no cuantitativa de forma transversal exploratorio, se definió un alcance, el cual consistió en la descripción de los procesos actuales, esta se realizó con una recolección de datos en periodo de junio a septiembre del 2017.

La información consistió en obtener el tiempo que dedica cada persona, en desempeñar cada una de sus actividades y las herramientas que utiliza para otorgar el servicio o realizar el proceso.

Posteriormente se realizó la clasificación de acuerdo a su naturaleza (estratégica, táctica y transaccional) y se determinó el número de personal que interviene en cada uno de ellos.

La forma en que se realizó el levantamiento de la información, fue a través de una encuesta donde se le pregunto a cada uno de los ocupantes que integran el área, cuáles eran sus responsabilidades, y actividades que realizaba, así como el tiempo que destinaba en cada una de ellas.

Posteriormente se realizaron 22 entrevistas a los principales clientes internos del área de recursos humanos, para poder determinar cuál era el valor que esperan de la función, así como su contribución al negocio.

El siguiente paso fue reunir un equipo multidisciplinario en una serie de reuniones, con el objetivo de realizar lluvia de ideas, para determinar la causa raíz de las áreas de oportunidad identificadas.

En sesiones posteriores, se vuelve a reunir al equipo multidisciplinario junto con los expertos de cada uno de los procesos, para determinar cuáles actividades pueden ser modificadas, eliminadas y centralizadas, con el objetivo de mejorar el proceso y el tiempo de respuesta, siempre buscando satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes internos de recursos humanos.

Con la modificación de los procesos, se convocó una reunión con los expertos del área de efectividad organizacional, y se determinó el número de personal que se requiere en cada proceso para su funcionamiento.

Una vez determinado el número de personal, se realizó el análisis financiero para determinar la eficiencias y ahorros, posteriormente la validación para llevar a cabo la implementación.

ANTECEDENTES

Los primeros Centros de Servicios Compartidos se establecen en la época de 80's, en Europa, buscando sinergias y reducción de costos.

Este tipo de modelos tiene como objetivo, otorgar servicios en una plataforma única y con una sola parametrización (centralizados), estos tomaron mucha fuerza entre las empresas alrededor del mundo, como una estrategia para poder alcanzar sus objetivos dentro y fuera de la organización.

La empresa objeto de este estudio implementa un Centro de Servicios Compartidos en el año 2004, como una estrategia de integración de servicios de nómina y contables.

Las premisas que utilizaron en su momento fueron:

1. “Simplificación de procesos, para aumentar la eficiencia y la eficacia”.
2. “Consolidación organizacional, mediante concentración de actividades eliminando tareas duplicadas, encontrando economía de escala”.
3. “Consolidación de sistemas que generan mayor eficiencia a través de la estandarización y automatización de procesos”. (EYG (Limited, 2016)

Un objetivo que se plantea, es el desarrolló de modelos para prestar los servicios, que apoyen el fortalecimiento de los esquemas de gobierno, modelos de procesos y estructuras organizacionales, como apoyo a la empresa para lograr sus objetivos estratégicos de crecimiento.

El modelo consistía en la centralización de los cálculos de nómina, pago de impuestos y de obligaciones laborales, con procesos homologados y estandarizados.

JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

JUSTIFICACION

Este modelo ayudaría a la empresa a mejorar el nivel de servicio, con una reducción de los tiempos de respuesta hacia el personal, a través de un control y monitoreo en los tiempos de respuesta de cada una de las solicitudes, identificando áreas de oportunidad e implementar las mejores prácticas, para lograr una mayor transparencia y disciplina operativa en los procesos, por medio de la concentración o centralización, dando un mayor

control, asegurando una homologación de los mismos. Otro beneficio sería la velocidad para integrar nuevos territorios y capturar las sinergias en tiempo más cortos dando factibilidad a los proyectos.

DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

El proyecto se realizará en una corporación, que está en el mercado de consumo masivo, que cuenta con plantas productoras y centros de distribución en México.

Solo se incluyen los procesos de recursos humanos (administración de personal y nóminas, efectividad organizacional, compensación variable, planeación de talento, desempeño organizacional, relaciones laborales y desarrollo social, protección patrimonial y salud ocupacional).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La corporación adquiere cuatro franquicias en México en los últimos años, esto le representa un crecimiento del 60.0% en su tamaño.

Esto significa un crecimiento exponencial en el número de transacciones diarias, consecuentemente impacta la complejidad en el manejo del mismo negocio. Realiza una incorporación de 15,000 empleados, con diferentes paquetes de prestaciones y 30 contratos colectivos de trabajo (18.0% de crecimiento)

El nivel de ejecución de las tareas operativas se incrementa, derivado de la diversidad de procesos y sistemas que tienen los nuevos territorios, estos no son compatibles con los actuales, con lleva una mayor complejidad en la operación diaria.

Para determinar la situación actual, se incluyeron tres aspectos, que son la homologación, automatización y escalabilidad de los procesos.

Los procesos que se consideraron fueron:

- a) Administración de personal y nóminas
- b) Efectividad organizacional
- c) Compensación variable
- d) Planeación de talento
- e) Desempeño organizacional
- f) Relaciones laborales y desarrollo social
- g) Protección patrimonial
- h) Salud ocupacional

Después de revisar y hacer un diagnóstico de la situación actual, se determina que el grado de homologación de los procesos era de un 50.0%, donde los procesos homologados eran administración de personal (75.0%), nóminas (70.0%), planeación de talento (45.0%) que incluye las áreas de capacitación y desarrollo (50.0%), atracción de talento (35.0%) y compensación variable (25.0%).

-En lo que respecta a los grados de automatización siguieron el mismo patrón de comportamiento, determinando que un gran porcentaje se utiliza Excel, como herramienta base para realizar procesos de cálculo y consolidación de información.

El 30.0% del costo de total de nómina, equivale al pago que se le realiza al personal de ventas y preventa por concepto de compensación variable, se detecta un área de oportunidad, el 75% de los procesos de pago, son procesados en hojas de Excel, y se estima una variación entre 3.0% y 8.0% en el pago¹.

En lo que corresponde a los procesos manuales y transaccionales, se tiene la oportunidad de integrar y concentrar hasta un 50.0% de las actividades que actualmente se realizan.

A su vez, las áreas de recursos humanos, están tomando mayor relevancia como socio estratégico del negocio, esto implica tener mayor conocimiento en la cadena de valor con el fin de entender el negocio y poder ser un facilitador para la creación de valor.

¹ Gartner Inc., Technology Research

Otra implicación es el cambio de rol del líder de un grupo, el cual debe ser un rol más activo en el desarrollo del personal, ya que anteriormente ese rol lo hacía el área de recursos humanos.

El no realizar el cambio de rol en los líderes de equipo, y en las áreas recursos humanos, puede ser un factor decisivo. Puede ser una barrera para la implementación del modelo y como consecuencia frenar el crecimiento y tener una baja en la calidad de los servicios, impactando la motivación del personal.

FORMULACION DEL PROBLEMA

1. ¿El área de recursos humanos que cuenta con un nivel de responsabilidades (procesos repetitivos) y sistemas actuales, tiene tiempo disponible para apoyar y/o asesorar a la compañía en la implementación de la estrategia, para integrar nuevas operaciones?
2. ¿Existen procesos y actividades en el área de recursos, que sean susceptibles a una automatización y/o realización por un personal tercero?
3. ¿El área de Recursos Humanos tiene la disciplina operativa y gobernabilidad en sus procesos para asegurar su homologación?

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de dar respuesta al problema y objetivos planteados en la investigación el presente estudio, se formulan las siguientes hipótesis descriptivas:

Hipótesis *Ho1*: En el área de recursos humanos se cuenta con el tiempo suficiente para apoyar la implementación de la estrategia de crecimiento a la empresa, y seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes actuales.

Hipótesis *Ho2*: En el área de recursos humanos existen procesos que pueden ser automatizables y procesados por un personal tercero (proveedor de servicios)

Hipótesis *Ho3*: En la empresa existe disciplina operativa y gobernabilidad en sus procesos, para la implementación de un modelo de autoservicio.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un Modelo Global de Servicios para el Negocio, que pueda otorgar un servicio de mayor calidad a los empleados de una empresa del sector de consumo masivo, así como apoyar a recursos humanos en el cambio de su rol operativo hacia el estratégico, a través de la automatización, homologación y centralización de actividades y procesos, contribuyendo con acciones que apoyen la reducción de los costos operación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar la situación actual de recursos humanos en relación a sus procesos y sistemas, para que sirva como base de la construcción del nuevo modelo de servicios.
2. Determinar los procesos de recursos humanos a incluir en la investigación, dependiendo el nivel de automatización.
3. Determinar la taxonomía (clasificación u ordenación en grupos de actividades que tienen características en común) de los procesos a revisar.
4. Definir el instrumento (cuestionario) para medir el tiempo que se dedica a cada una de las actividades, que forman cada uno de los procesos incluidos.
5. Analizar resultados del cuestionario, para determinar el tiempo y número de personal dedicado a cada proceso.
6. Determinar el modelo de servicios que se debería implementar, considerando la situación actual, e incrementar la calidad de los servicios.

CONTENIDO CAPITULAR

En el Capítulo 1. Revisión de las tendencias mundiales de recursos humanos y su evolución a través del tiempo (desde el enfoque de tareas individuales hasta procesos colaborativos y de innovación).

En el Capítulo 2. Revisión de los Modelos de Centros de Servicios Compartidos y su evolución hacia los Modelos Globales para los Negocios.

El Capítulo 3. Diseño del cuestionario, utilizando preguntas de opción múltiple, para poder determinar el número de actividades transaccionales que se realizan, el tiempo y personas que utilizan en cada una de ellas.

En el Capítulo 4. Aplicación del cuestionario a través de la herramienta Survey Monkey, con una cobertura del 100.0% al personal que labora en Recursos Humanos, así como el análisis para determinar su situación actual del área.

El Capítulo 5. Se incluyen las conclusiones de nuestro análisis, basado en los resultados del estudio y se determina el número de actividades transaccionales / no transaccionales que son factibles de centralizar, automatizar o eliminar, soporte del modelo de servicio.

CAPITULO 1.

EVOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ELEMENTOS QUE INTERVIENEN Y SU ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

RESUMEN

En este capítulo se revisa la evolución del trabajo, la administración como parte del cambio y sus diferentes épocas (primitiva, esclavista, feudal, industrial y actual), otro elemento importante es la evolución de las organizaciones. Estos tres elementos ayudan a entender su influencia en las etapas de evolución que han tenido en el área de recursos humanos (etapa administrativa, de gestión de desarrollo y estratégica), y tener el enfoque de nuestros días.

Se hace mención de las tendencias mundiales, de la industria en México y la situación actual de la empresa.

1.1 ANTECEDENTES

Todas las áreas de la empresa deben tener una evolución, recursos humanos no debe ser la excepción, se estará revisando la situación actual de los procesos de recursos humanos dentro de las empresas y los diferentes enfoques que ha tenido a lo largo de la historia.

Primero se tiene que hablar sobre sus orígenes, y para ello es importante hablar del trabajo, “el derecho al trabajo es concebido por los seres humanos como una parte inherente e inseparable a los individuos del desarrollo en sociedad” (Vigier, Pasquaré, Menochelli, & Taryre, 2015).

Es un elemento muy importante para la sociedad, el cumplimiento de los derechos laborales, ya que una violación, es una causa que interfiere en el desarrollo normal y armónico de nuestra sociedad e interfiere en las relaciones entre personas, comunidades y naciones.

Varios países han participado para mantener y determinar las condiciones satisfactorias del trabajo, por ello se crea la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y su principal objetivo es el de mantener la paz social y favorecer “la creación de trabajo decente con

condiciones laborales y económicas que permitan a los trabajadores y empleadores su participación en la paz duradera, la prosperidad y progreso”²

El trabajo desde el término económico es obtener un beneficio para satisfacer una necesidad, por esa razón siempre lo estamos asociando con la obtención de un producto y lo produce un individuo.

En la parte negativa al trabajo, siempre se le relaciona con una dificultad, impedimento, obstáculo o molestia, esto viene relacionado con la religión judeocristiana, ya que cuando fue expulsado el hombre del paraíso, tiene la necesidad de trabajar para sobrevivir por su propio esfuerzo.

El trabajo ocupa un lugar importante en la vida del hombre, ya que significa la perfección como individuo y transformación del mundo que lo rodea.

Cuando se habla de trabajo, se relaciona con generación de valor realizado por el hombre, esto lo hace sentir motivado y a gusto con lo que hace, siempre buscando el ir mejorando día a día.

Siempre han existido teorías y elementos que influyen en el ambiente laboral, ejemplo la revolución industrial es un fenómeno que busca una mayor generación de valor, pero afecta también las condiciones laborales y el trabajo de las personas.

Nunca hay que olvidar el manejo las relaciones humanas, desde un enfoque hacia la gente, ya que la gente no puede trabajar de forma aislada, todos pertenecen a un grupo o sociedad, por ello requieren de la inter relación. El mundo social de los adultos viene muy relacionado a su vida laboral.

La sociedad es la que otorga el reconocimiento y seguridad al individuo, para que esto se genere, debe de existir un sentido de pertenencia al grupo, ya que afecta directamente a la moral del individuo y su productividad en el trabajo.

Todos estos elementos antes descritos, son los que nos van ayudar a entender más sobre la evolución de la gestión del área de recursos humanos.

Otro elemento que es importante considerar, es el papel que juega la administración y su evolución, ya que desde que el humano ha existido, siempre lo acompañado el pensamiento

² Textual de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo//mission-and-objectives/lang--es/index.htm>

administrativo, y con ello el trabajo, que ha sido un habilitador para sobrevivir, crecer y lograr un beneficio o utilidad, siempre buscando la mejora de todos sus procesos para hacerlos más eficientes.

Para ello ha recurrido a la administración, como un apoyo para el desarrollo de una disciplina, que ha sido soporte para el logro de los objetivos de las industrias y empresas.

De acuerdo a Jorge Eliécer Prieto (Prieto Herrera, 2017), donde hace una referencia a Fernández, Terry, Chiavenato, Claude, Reyes Ponce, Münch y Martínez, etc. esquematizan de forma sencilla las épocas por las que han pasado la administración, a su vez siempre impactando al recurso humano y las definen en 5 épocas: la primitiva, esclavista, feudal, industrial y la actual.

La época Primitiva, es cuando los miembros comienzan a formar tribus, trabajan en actividades básicas de supervivencia, como eran la caza de animales, pesca, agricultura, recolección de frutas. La gente de mayor jerarquía reconocida por las tribus, son los encargados de la dirección del grupo y de la toma de decisiones, siempre buscando el mayor beneficio, y el resto de los integrantes del grupo son los encargados de realizar las actividades secundarias.

En la segunda época la Esclavista, comienza con uso de la administración; su principal característica es la supervisión del personal y control, y comienza con la definición de las actividades a realizar según su jerarquía, por ejemplo, un esclavo era considerado un ser humano de inferior categoría y se le asignaban actividades de mayor esfuerzo físico, y no había respeto en las jornadas de trabajo.

La tercera época es la Feudal, que principalmente se distingue por ser un régimen de un solo líder, que era el señor feudal, él quien tomaba todas las decisiones sobre la gente y tenía dominio completo sobre sus feudos, existiendo una sobre explotación de la gente., derivado del trato desmedido. Surgen los trabajadores libres e independientes, donde se crean los primeros talleres artesanales.

En la cuarta época que fue conocida como Industrial, su principal característica es el uso de maquinaria, que impulsa el nacimiento de la industria y la desaparición de los talleres artesanales.

Cuando existe la creación de las industrias, los primeros dueños de los recursos de producción, comienzan una relación donde el trabajador es contratado por un sueldo, para realizar actividades dentro de la empresa, existe explotación en las jornadas laborales, ya que eran rudas e intensas, trabajaban en ambientes peligrosos e inseguros, la remuneración eran pagos muy bajos o mínimos.

Aparecen en esta etapa los primeros indicios para la creación de soluciones de los temas laborales (sindicatos), a través de la negociación e implementado reglas para comenzar con el cuidado del personal.

Cuando hablamos de la última época que es considerada la actual, es la más reciente, es donde existe el mayor crecimiento tecnológico, se comienza con el concepto de gestión del conocimiento y análisis de la información , con el objetivo de generar productividad, existe el diseño de estrategias comerciales y de manufactura, para lograr una mayor optimización y uso de los recursos, se comienza con la administración donde se planea, se organiza, se dirige, se controla y se comienza con la simplificación de los procesos.

Se comienza a reconocer las habilidades y el talento del personal, como recurso más importante de la organización.

Existe una aceleración en la comunicación, ya que aparecen las computadoras, los celulares, internet, las redes de información y sociales, y esto hace revolucionar a los negocios, siendo los cambios del entorno cada vez más rápidos y frecuentes, requieren de una mayor flexibilidad de las organizaciones para adaptarse a los mismos.

Otro elemento que va ayudar a entender la evolución de recursos humanos y que interviene en esta, es la Organización.

Primeramente, se debe definir ¿Qué es una organización?, su significado proviene de la palabra organismo, que asemeja a un ser vivo, y este tiene vida, y que a partir de las ideas y del compromiso de su gente se considera es un organismo. (Rubinstein, 2001)

Otro concepto que se aplica desde el punto de vista administrativo, es un grupo de personas que están organizadas para alcanzar un objetivo común. Estas pueden ser clasificadas según sus objetivos como: organizaciones con fines de lucro, sin fines de lucro, con representatividad, para solución o de servicio (gubernamentales), también existe otra

clasificación que son las formales (que tienen una estructura bien definida) e informales (están escasamente organizadas, nacen de forma espontánea). (Gelabert, 2014)

Todas las organizaciones por ser consideradas como un organismo, no están aisladas del medio ambiente y de su entorno, las organizaciones reciben estímulos que lo hacen responder de múltiples maneras a los cambios o señales que emite su medio ambiente, desarrollando diferentes respuestas, ya sea de manera planeadas o imprevistas, con el objetivo de enfrentar las amenazas y oportunidades.

Las organizaciones tienen principios de organización que son “aquellas premisas generales cuya exactitud de aplicación han resultado validas en la mayoría de los caos” (Gelabert, 2014), esto son 7 principios los cuales son:

- a) Principio del objetivo, la organización es un medio para conseguir los resultados, no es considerado como un fin.
- b) Principio de especialización, es el cual nos ayuda a determinar la especialización en cada una de las funciones (división del trabajo).
- c) Principio de coordinación, es enfocar el esfuerzo de todos los elementos que lo componen en los objetivos de la empresa, siempre de forma armónica, ayudando al establecimiento de las relaciones entre personas y áreas.
- d) Principio de autoridad, es el cual nos ayuda a la definición de la cadena de mando en una organización, de la cual es donde van a emanar las instrucciones a seguir para el logro de los objetivos.
- e) Principio de responsabilidad, la persona que tiene el mando es responsable de sus acciones y de quien supervisa, ya que la responsabilidad implica la obligación de un deber, conforme las instrucciones recibidas.
- f) Principio de definición, es determinar claramente las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los miembros de la organización.
- g) Principio de ámbito de control, definición del número de personas que puede controlar de acuerdo a sus capacidades, en función de la actividad que realiza, se determina el número de personal a su cargo.

Muchas de las organizaciones tienen diferentes ritmos de evolución y de respuesta, estos cambios provocan que las organizaciones, se adapten de forma rápida o lenta, dependiendo el grado de adaptabilidad (flexibilidad, movilidad, tamaño, recursos).

Estos estímulos a pesar de ser externos también afectan la parte interna, y son organizaciones que se adaptan con mayor velocidad, este mismo fenómeno ocurre en la evolución y adaptación de las áreas, algunas van siendo más rápidas que otras, dependiendo de sus necesidades, requerimientos y grado de urgencia, la prioridad es diferente para cada área dentro de las organizaciones que la forman.

Teniendo los antecedentes antes descritos, se requiere hablar de la función de recursos humanos, y esta función es inherente a la propia existencia de la empresa, lo mismo que las funciones de producción, mercadotecnia, comercial y administración. Todas las empresas tienen la función de recursos humanos, implícita o explícitamente.

El papel que debe ocupar la función de recursos humanos dentro de la empresa depende o debe depender de la estrategia de la empresa y su grado de madurez. Tradicionalmente la función de recursos humanos, es considerada como una función de soporte, no se percibe como una función estratégica de la empresa. El valor que debe aportar la función de recursos humanos, se debe medir de acuerdo al apoyo que otorga para el logro de los objetivos de la empresa. En varios casos la función de recursos humanos es considerada como un centro de costo que no aporta valor, y no como una función estratégica clave.

En la evolución que han tenido las empresas, aunado al incremento de la competencia, las personas se han convertido en el principal activo y fuente de ventaja competitiva.

A nivel mundial, la función de Recursos Humanos está cambiando su rol y/o posicionamiento, y su aportación es agregar valor a las empresas mediante el potencializar y desarrollar su capital humano.

Este nuevo posicionamiento, exige que desempeñe eficazmente su rol, a fin de tener éxito en otorgar apoyo para el logro de la estrategia y cumplir sus objetivos, por lo que recursos humanos, se está transformando en un socio estratégico, que tiene que asegurar la disponibilidad del capital humano en la cantidad y calidad requerida por la empresa.

Uno de los nuevos roles, es ser un gestor del cambio, ya que tiene que contribuir a la implementación de los movimientos organizacionales y tecnológicos de la empresa, desarrollando programas que contribuyan a la adecuación de las personas.

Para ello el asesor de RRHH, tiene como una de sus funciones principales, el prestar servicio a los clientes internos y externos, llevando a cabo la gestión y motivación de los equipos de trabajo en el día a día.

Es importante entender su historia, cual ha sido el rol, y el enfoque en las diferentes etapas, esto contribuye a la formación del nuevo rol que esperan en las organizaciones como un socio estratégico.

Por ese motivo, hoy en día el área de recursos humanos se encuentra en medio de una evolución y/o transformación hacia una nueva etapa y con un nuevo rol.

Para poder hablar de su transformación, primero se tiene que revisar sus objetivos y procesos que integran el área, posteriormente la orientación, para así enfocar los esfuerzos y determinar en qué etapa de su evolución y/o transformación se encuentra hoy en día en la organización.

Toda organización tiene un proceso de administración de su recurso humano, el cual consiste en planear, organizar, proveer al personal, dirigir y controlar (Dessler, Varela, & Ricardo, 2017).

Definir cada uno de los conceptos, primero hablar de la Planeación, como proceso en donde se define el rumbo de la organización y se determinan los recursos humanos y financieros a utilizar para alcanzar el objetivo.

Define los planes de trabajo, donde se incluye las funciones de cada posición, los objetivos de producción y los pronósticos de los ingresos, que se van a requerir en la empresa en un periodo determinando, siempre alineados con la visión y la misión.

La otra actividad que realiza, es el establecimiento de las políticas, normas, procedimientos y directrices, con el fin de atraer, desarrollar y retener el recurso humano que se requiere para cumplir los planes.

Es fundamental el proceso de Organizar, se hace referencia al diseño de la estructura organizacional (organigramas), que debe apoyar a la empresa al cumplimiento de los

objetivos y metas que se definieron en el plan de negocios, aquí se determina el número de las áreas, departamentos, líneas de autoridad y número de posiciones o puestos.

También determina el grado de libertad que tienen cada posición, para poder realizar la toma de decisiones según los niveles de responsabilidad.

Todos estos elementos antes descritos apoyan a la empresa, a tener una coordinación eficaz entre las áreas para alcanzar los objetivos.

No debemos olvidar el realizar la asignación de los roles, funciones y actividades, de cada una de las posiciones y/o puestos que tiene la estructura organizacional, y esto es la descripción de puesto, es un documento que se entrega al personal al momento de ingresar a la empresa, con el fin de que tenga el conocimiento de lo que se debe hacer y sus responsabilidades en el puesto asignado.

Cuando ya sabemos hacia dónde queremos ir, qué actividades hacer, es importante hablar del proceso de incorporación del personal que se va a requerir, nos referimos al número de personal que está incluido en el plan de negocios, y que este debe cumplir las características (aptitudes y habilidades) por cada posición.

Un punto importante es quien va a dirigir la empresa, en esta parte se debe asignar a los responsables, que deben asegurarse en cumplir los objetivos del negocio, determinar el rumbo de la empresa y las condiciones laborales, a este equipo lo estaremos llamando el Equipo Directivo.

Tienen varias responsabilidades este equipo, una de ellas es tomar las decisiones necesarias, para que la empresa alcance los objetivos de la empresa, de las áreas y departamentos que son responsables.

Otra función es supervisar y motivar al personal a su cargo, para que alcancen los objetivos, realizando las actividades asignadas, siempre manteniendo al personal motivado y enfocado a sus labores.

También tiene la responsabilidad de mantener un clima laboral dentro de la empresa, que favorezca la productividad de los empleados, supervisando las relaciones entre los empleados y organizaciones sindicales, siempre cumpliendo las normas y procedimientos, así como las condiciones laborales pactadas en los contratos colectivos de trabajo, es la forma de conseguir un ambiente sano.

Un elemento que debemos también considerar es el Control. Es una parte donde nos ayuda a dar retroalimentación de cómo vamos y determinar el desempeño.

Esta función se debe realizar a través de programas de auditorías, juntas de gestión, evaluación de desempeño de los empleados directos, para saber si están realizando sus funciones de la forma correcta. En caso de no hacerlo, diseñar planes de contingencia para corregirlas y/o tomar acciones de cambiar los elementos o empleados que no están teniendo un desempeño adecuado.

En esta fase, es donde se detectan las áreas de oportunidad que puede tener las empresas en sus diferentes áreas, ya sea en procesos, actividades o asignación de recursos humanos y financieros, con esta información se crean planes de mejora continua.

Ya teniendo contexto las funciones antes descritas que se deben de realizar, comenzaremos hablando de los principales objetivos que tiene el área Recursos Humanos, los cuales son:

- a) Reclutar, seleccionar y colocar a la persona indicada en el puesto indicado
- b) Capacitar al personal, para desarrollar su trabajo de una forma eficaz y efectiva.
- c) Evaluar y mejorar el desempeño de los empleados.
- d) Mantener relaciones con los empleados, sindicatos en forma saludable y cordial, siempre alineándolos a los objetivos de la empresa para lograr su permanencia.
- e) Lograr un manejo efectivo de la organización, logrando con ello control en los costos laborales.
- f) Desarrollo de las capacidades de los empleados para que tengamos el capital humano que requiere la empresa.
- g) Cuidar la salud del personal y mantener el clima laboral dentro de la empresa, dando condiciones dignas (lugares limpios, equipo, mobiliario, etc.).
- h) Mantener una disciplina operativa a través del cumplimiento de las normas y políticas que cuenta la empresa.

Tomando en cuenta los objetivos de Recursos Humanos antes mencionados, se comenzará a hablar de las diferentes etapas por las que pueden pasar las organizaciones dependiendo de su orientación o enfoque, algunas empresas no necesariamente han evolucionado y están en la etapa cuatro, esto depende del grado de madurez, disciplina y situación política social del país o región, algunas pueden encontrarse en otra etapa dependiendo de su

entorno, los recursos humanos y financieros, el contexto laboral y el entorno donde se encuentra laborando actualmente.

El proceso de evolución del área de Recursos Humanos, se divide en 4 etapas (Bosquet, 1982), en las cuales enseguida se mencionarán las características de cada una, para entender cómo ha evolucionado, y la etapa en donde se encuentran actualmente las organizaciones.

Las etapas son la siguientes:

- a) Etapa Administrativa
- b) Etapa de Gestión
- c) Etapa de Desarrollo
- d) Etapa de Responsabilización estratégica

Comenzaremos con la etapa administrativa también llamada por otros autores “administración de personal” (Plane, 2000).

La etapa de Administración de Personal, es considerada la base del área de recursos humanos en las empresas, originalmente era un área con reporte organizacional al área de finanzas y administración (Alles, 2005).

Pero cuando se habla de sus orígenes se describen como (Plane, 2000) “ Los métodos de gestión que tienen como objetivo encontrar los medios racionales, que permitan ordenar sin dudar, se trata de escribir reglas claras y no cuestionables, elegir los procedimientos más confiables, decidir por los individuos y especialmente evitar todo lo que pueda ir contra la objetividad”.

Cuando se habla de la etapa orientación a tareas, se define “la administración de personal generalmente como el área que cubre la grabación, el monitoreo y control de datos individuales y dotación colectiva de la empresa. En términos concretos, esto corresponde a la tenencia de carpetas, archivos básicos y actualización de los movimientos laborales”.

Esto es lo que se refiere a realizar actividades transaccionales y que eran totalmente operativas, con el objetivo de cumplir los requerimientos de pagos a los empleados y cumplimiento de las disposiciones legales y laborales.

También se comienza con programas asistenciales, que incluye el apoyo a los empleados, y se comienzan a llamar prestaciones. Otro aspecto importante es el principio de los programas de seguridad e higiene, que fueron programas, con el objetivo principal de reglamentar las condiciones laborales en las áreas de trabajo, para garantizar un clima laboral, y a su vez proteger a los empleados, evitando accidentes en sus labores diarias.

En esta etapa el Gerente de Recursos Humanos era considerado como un supervisor, y debería de tener habilidades para diseñar un reglamento, que establecía la disciplina y rigidez, haciendo cumplir las políticas y reglamentos de la empresa.

En lo que corresponde a rasgos personales, su estilo de trabajo, estilo de liderazgo y contribución a la organización, el Gerente de Recursos Humanos debería tener paciencia, precisión, firmeza, alto sentido de responsabilidad y fidelidad a la organización.

La siguiente etapa de la gestión, en la cual ya se considerarán otras funciones adicionales a las revisadas en la etapa anterior, incluye la orientación de la gente, las relaciones humanas y enfoque a procesos.

Quien comienza con el manejo de la persona y sus relaciones, fue el profesor estadounidense Elton Mayo, que marca las teorías de la gestión y se cree que es fundador de la psicología industrial, donde comienza a estudiar lo relativo al liderazgo de la gente, la comunicación, el reconocimiento y respeto de las personas.

En un principio estudia las relaciones que deben existir entre el personal y la gerencia, se llevan a cabo la detección de necesidades y enfoque a mantener un clima laboral agradable.

Buscan las empresas tener una relación más estrecha con el empleado, buscando la satisfacción total hacia el trabajo e incrementar la productividad individual.

Para poder realizar las labores antes mencionadas, comienzan la tecnificación del área, buscando mayor claridad en los roles y responsabilidades de los puestos, principia la etapa de la valoración de puestos de trabajo y las evaluaciones individuales, de acuerdo a sus componentes sociológicos y psicológicos.

Con ello se implementa la selección de personal más detallada, pagos de salarios que están de acuerdo a la valoración de la posición (uso de tabuladores de sueldo).

Se cambia estrategia y se enfoca a definir políticas y procedimientos, para normar las prácticas de recursos humanos, comienza el uso de indicadores para medir efectividad y productividad de las áreas, así como la identificación de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos, con un enfoque participativo bajo el concepto de Gestión del Capital Humano (GCH), (Morales Gutierrez, 2002).

En esta etapa, recursos humanos va a estar conformado por los procesos de reclutamiento y atracción de personal, desarrollo humano y compensaciones, donde sus principales funciones son atracción, selección, incorporación e inducción del personal, capacitación, entrenamiento, planes de carrera, planes de sucesión, revisiones de los salarios, políticas de beneficios y encuestas salariales para comparar con el mercado.

La siguiente etapa es la del desarrollo, para poder hablar de ella, se debe de incluir un nuevo concepto el “desarrollo organizacional” (DO). Beckhard, lo define como “aquel esfuerzo planificado y continuo, que es dirigido desde la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda la organización” (Beckhard, 1969).

Con el fin de conseguir la implementación del DO, se comienza a trabajar en nuevas formas de trabajo, que se realizan por del medio trabajo colectivo y fomenta la formación de equipos de trabajo, se introduce el concepto de círculos de calidad, y se implementa la retroalimentación (Furnham, 2001) hacia los equipos, como una forma de poder medir su desempeño.

El DO se relaciona de forma directa con el cambio organizacional y con la filosofía de trabajo colectivo. Para poder llevar esta transformación se requieren la colaboración de agentes de cambio, que, con el uso de técnicas o programas de capacitación, basado en las ciencias del comportamiento puedan influir en los empleados para promover el enfoque del negocio.

Los programas de capacitación que se utilizaron, estaban orientados a mejorar los procesos de resolución de problemas y de la vitalización de la organización (Argyris, 1971).

Dentro de esta etapa el equipo de trabajo es la unidad clave, para poder aprender nuevas formas de trabajo, lograr cambios en los comportamientos y con ello una mayor colaboración entre sus miembros.

Existen objetivos que se fijaron para reforzar a las empresas y poder apoyarlas en su transformación, los cuales fueron:

1. Desarrollar a los individuos y potencializar sus habilidades técnicas, administrativas e interpersonales.
2. Tener un diagnóstico de los problemas, cuestionar los procesos actuales y eliminar las situaciones que no cumplen con las necesidades de los miembros de la empresa.
3. Estimular los sentimientos y emociones positivas de los individuos, para sentirse como parte de la empresa y motivarlos para el logro de los objetivos.
4. Despertar y desarrollar alineación en los intereses que tienen los accionistas con los empleados.
5. Motivar la colaboración entre los grupos que conforman a la organización.
6. Implementación de una comunicación clara y precisa en los mensajes que se da la organización, ya que esta es el eje central para alineación de la organización.

Se comienza a revisar los factores externos que afectan de forma directa o indirecta a la organización, y esto motiva a cambios organizacionales, que se realizan cada vez más frecuente por el constante cambio del entorno.

Todo esto representa para la empresa seguir creciendo, pero con el apoyo de recursos humanos, este cambio de rol, afecta sus funciones actuales y lo transforma en un agente de cambio que apoya la transformación de la empresa en sus diferentes áreas, comienza el involucramiento de otras áreas en la toma decisiones de los empleados.

La última etapa que estaríamos revisando es la estratégica, en la cual se está caracterizando por jugar un rol con una orientación estratégica, racionalidad y objetiva.

Esta se entiende como una evolución de la gestión de recursos humanos, derivado de los entornos cambiantes, nace con un enfoque proactivo hacia la relación estratégica de la empresa, manteniendo un foco en los costos, proceso y servicios con el fin de optimizarlos.

Una característica es que la Dirección de Recursos Humanos se posiciona como las áreas de finanzas, comercial, producción con reporte a la Dirección General.

Ya que su influencia ha crecido a lo largo de los años, siendo considerada como un área que puede significar el éxito o el fracaso de los objetivos de la empresa.

El entorno ha cambiado y cada vez más complejo, provocando sistemas de gestión cada vez más complejos y por ello la intervención de RH es importante, es el área que tiene que apoyar los cambios de comportamientos y habilidades de los empleados.

Otro factor que también ha sido fundamental para su evolución, es la complejidad del medio sindical, existe un cambio de enfoque en los sindicatos siendo más competitivos y profesionales.

No podemos dejar de mencionar la parte de la tecnología, esta ha ayudado a la reconversión de procesos y formas de trabajar, en los que son válidos para los entornos actuales, pero esto ha implicado mayor capacitación y entrenamiento.

Otro factor son los cambios que ocurren en las necesidades de los clientes (formas de entrega, horarios) y esto influye en la forma como se gestiona, y esta afecta en el número de personal de las plantillas a utilizar, tipo de jornadas y actividades a desarrollar para cumplir los requerimientos.

Estas causas antes mencionadas, provocan el cambio de rol de Recursos Humanos, que inicia con el empoderamiento de los gerentes de línea a todos los niveles de la organización, para poder convertirse en socio y asesor estratégico, desarrollando funciones de soporte, asegurando que la empresa alcance sus objetivos, a través de la administración de recursos humanos.

Los equipos de gestión del talento humano, transfieren actividades operativas y burocráticas no esenciales a centros de servicios compartidos.

Su rol comienza a cambiar, para convertirse en un asesor interno, y comienza hacerse cargo de actividades estratégicas y con orientación global, desarrollando estrategias para enfrentar el futuro y guiar el destino de la organización. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2004).

El personal deja de ser un agente pasivo a quien antes solo se administraba, ahora se convierte en un agente activo e inteligente, que ayuda con la administración de los recursos de la organización.

El personal ahora desarrolla un papel diferente y pasa a realizar el rol de asociado, donde su papel cambia, y es responsable de la toma de decisiones en las actividades, para cumplir sus metas y alcanzar los resultados que previamente fueron negociados, estos están enfocados siempre a satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.2 TENDENCIAS MUNDIALES

Cuando se habla de las tendencias a nivel mundial, se hace referencia al proceso de transformación de recursos humanos, donde cambia su rol para convertirse en un socio estratégico, para lograr esto, se tiene que reinventar con estrategias que estén más apegadas a las necesidades del negocio y clientes, que sirva como un agente de cambio y que apoye a toda la empresa con su transformación hacia a la etapa digital, ya que los cambios son cada vez son más frecuentes, para ello tiene que considerar los siguientes puntos.

Primer punto, la experiencia del usuario, en el cual se consideran otros motivadores, ya que el salario no se considera un elemento motivacional duradero, cuando existe un incremento de salario el impacto es inmediato, pero desaparece al poco tiempo.

Lo que busca la empresa es desarrollar propuestas, que se centren en experiencias positivas y placenteras para el empleado, que los motive, ilusione y vincule más con ella, y que esto impacte a los resultados del negocio.

Las iniciativas más comunes que se han implementado son: gimnasios, salas descanso y convivencia, comedores, beneficios flexibles, etc.

Este tipo de iniciativas son un diferenciador entre las empresas y las que cuentan con este tipo de programas, se convierten en lugares para atraer y retienen el talento.

El segundo punto es el cambio de estilo de liderazgo 4.0 (Falconi Tello, López Aguirre, Pomaquero Yuqilema, & Salazar, 2018), significa que el líder tiene que cambiar sus habilidades derivado del cambio tecnológico, ya que estos líderes deben tener la capacidad de liderar en la era digital.

Las nuevas habilidades que debe tener el líder 4.0 es ver las oportunidades en el negocio, tener la capacidad de adaptar el negocio hacia nuevos modelos, cambiar la forma de gestionar, y ser un guía para realizar cambios y transformaciones.

El nuevo líder debe conocer la organización, el mercado, y es indispensable tener la capacidad para analizar el estado actual, ya que debe guiar hacia los nuevos modelos de negocio.

El tercer punto es el manejo de redes y trabajo en equipo, antes era algo opcional, ahora es un deber.

Ahora la empresa tiene un enfoque hacia el cliente y el producto, por eso exige nuevas formas de trabajar, ya no solo intervine o se considera al personal del área, sino se incluye personal de otras áreas, que pueden tener mayor experiencia en proyectos similares (digital).

El cuarto punto es cambio de una evaluación de desempeño anual a una retroalimentación constante.

La forma de evaluar se cambia de medir el desempeño de acuerdo a los objetivos anuales de la empresa y sus objetivos individuales en un determinado momento del año, hacia evaluación de proyectos, ya que muchas empresas es difícil seguir midiendo en periodos anuales por los cambios constantes del entorno.

El quinto punto es el desarrollo de una estrategia de marca empleadora (Pérez Calle, Arranz Martínez, & Lope Salvador, 2018), que significa realizar estrategias para que la empresa tenga una presencia en el mercado, esta debe ser atractiva para poder traer y retener el talento que se requiere.

Esto significa que la empresa debe desarrollar competencias y procesos, con el fin de implementar las mejores prácticas de reclutamiento y métodos para que el empleado sea más fiel y fortalezca su compromiso a la misma.

Todo esto ayuda para lograr la alineación entre los objetivos del empleado con los de la empresa.



El sexto elemento es la Big Data para recursos humanos (Aguilar, 2013), con el “crecimiento exponencial de la creación de grandes volúmenes de datos, origen o fuentes de datos y la necesidad de su captura , almacenamiento y análisis”, la empresa debe tener el conocimiento de herramientas, que puedan procesar altos volúmenes de información, a través de modelos matemáticos y estadísticos, que apoyen y colaboren en la toma de decisiones estratégicas para la empresa.

Otra ventaja es que ayuda a la creación de modelos predictivos que apoyen al área a entender comportamientos actuales y pasados, y poder determinar comportamientos futuros.

El séptimo elemento es la disminución de las tareas operativas de recursos humanos, ya que en los últimos años el área administrativa ha tomado mayor protagonismo que la parte estratégica.

Para poder realizar esa tarea se requiere utilizar tecnología enfocada en el autoservicio, en ciertos procesos, para lograr reducción de tiempo-costos y esfuerzo, simplificación y concentración en un solo punto de contacto de todas las tareas transaccionales, servicios integrados que se hagan cargo de todas las actividades del área, logrando reducción de costos y por último análisis de datos (data analytics), que apoya a la toma de decisiones estratégicas de recursos humanos y de la empresa.

El último elemento es el uso de las APP´s (applicattion), es un software que se puede instalar en smartphone y tabletas), normalmente las personas se pasan un gran tiempo de su vida usando los teléfonos móviles, y esto permite tener un acercamiento más estrecho con el empleado, para poder realizar procesos de cambios o medios de desarrollo personal o profesional.

1.3 TENDENCIAS EN EL MERCADO DE CONSUMO MASIVO

Las empresas que conforman el mercado de consumo masivo, siguen las tendencias mundiales.

Pero no podemos generalizar que todas las empresas estén con posibilidades de implementar todas o algunas de las tendencias, depende de las necesidades de las mismas y la etapa o etapas en donde se encuentra actualmente, esto basado en la madurez de sus

procesos, la cultura de la empresa y su gente para aceptarla, independientemente de la situación económica, financiera, laboral y tecnológica.

La empresa por estar en un sector donde las necesidades y gustos de los clientes/consumidores cambian de manera constante, aunado a estar en un mercado donde existen varias opciones para elegir, ejemplo nuevos tipos de bebidas, sabores, empaques y tamaños de los productos, debe de tener un perfil de innovación, y esto se tiene que ver reflejado hacia sus clientes internos (empleados).

El mercado tiende a buscar una mejora en la experiencia de sus clientes, con nuevas aplicaciones tecnológicas que le apoyen a crear mayor valor agregado a sus empleados.

1.4 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa es reconocida por su liderazgo, ya que es una empresa de vanguardia, un ejemplo es la transformación de procesos, principalmente realizados en las áreas de primera línea como ventas, mercadotecnia, manufactura, logística, ingresando a la era digital.

En el caso de las áreas de soporte (recursos humanos y finanzas) son áreas que se tienen catalogadas como áreas transaccionales y se está buscando el cambio, aún rol más estratégico y de socio del negocio, esto representa la eliminación de actividades que no le generan valor a las área, esto significa cambio de responsabilidades y realizar un cambio de rol en los gerentes de primera línea (jefes inmediatos), donde la responsabilidad de su personal a cargo recaiga en ellos.

Esto tiene que ser apoyado con una evolución a la era de digital, se visualiza un cambio y transformación, con el fin de estar al mismo nivel y circunstancias que las áreas de primera línea.

Todo esto representa un gran desembolso de recursos para lograr esta transformación, primeramente, la empresa debe determinar la forma de hacerlo y que pasos seguir, así como su orden, esto representa un cambio gigante, ya que no solo afecta a recursos humanos, sino a todos los miembros de la empresa.

Este cambio independiente de los recursos financieros, implica destinar tiempo y esfuerzo de muchos miembros de la empresa, ya que los procesos actuales se deben revisar para determinar si deben cambiar o no, y como afecta a la gestión actual con los empleados.

La empresa se encuentra revisando la parte tecnológica, no solo los softwares que se pueden utilizar y que cumplen con sus requerimientos, también la parte de infraestructura tecnológica, que esto puede ser un factor decisivo para la adopción por parte de los empleados, si el tiempo de respuesta es lento de acuerdo a los estándares del empleado, el grado de adopción es bajo, el grado de inversión para incrementar la adopción va a ser muy alto.

CAPITULO 2.

¿QUÉ ES UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS? Y SU EVOLUCIÓN A MODELO DE SERVICIOS GLOBALES PARA EL NEGOCIO

RESUMEN

En este capítulo se revisa, que es el esquema de Centros de Servicios Compartidos, y porque fueron creados y cuál era su función.

Las etapas que tiene que evolucionar, hasta llegar al Modelo de Servicio Globales para el Negocio, como un soporte para la organización en diferentes áreas de la empresa.

No menos importante, es el papel que juega la tecnología, como facilitador para su evolución, siempre tomando en cuenta los procesos, actividades que tiene la empresa, y en la búsqueda de cubrir las necesidades de la misma.

Parte de este capítulo es importante, definir que quiere la empresa, y que modificar para conservar su ventaja competitiva a través de la cadena de valor, donde habla de una integración de procesos y su coordinación, ya que todos los usuarios son dueños de la información y que depende de ellos saber procesarla, analizarla para hacer una mejor toma de decisiones.

2.1 ANTECEDENTES

Los entornos económicos a nivel mundial, tienen cambios constantes, y los modelos de negocio tienen una evolución, esto hace que la mayoría de las empresas requieran evolucionar los procesos y adaptar sus modelos a las nuevas necesidades que demandan los clientes.

Toda adaptación, siempre requiere un cambio en formas de trabajar, para ello se están revisando con mayor frecuencia la medición de las cargas de trabajo, con el fin de detectar áreas de oportunidad en los procesos y detectar tiempos improductivos.

Autores como Alfredo Caso Neira, dan un enfoque de la medición del trabajo y lo define como *“es cometido por la dirección de la empresa para conseguir que los recursos empleados se aprovechen y combinen de manera que la productividad obtenida sea la mayor posible”* (Caso Neira, 2006).

Con la anterior declaración las empresas tienen la necesidad de administrar y utilizar sus recursos de forma más eficiente.

“El estudio del trabajo constituye un valioso instrumento para conseguir que todas las actividades que influyen en la producción u otorgamiento de un servicio se pueden llevar a cabo de forma racional en la empresa” (Caso Neira, 2006), la mayoría de los directivos están de acuerdo con este enunciado, ya que el uso de los recursos de forma eficiente contribuye a la transcendencia de las empresas.

Cuando seguimos revisando otros autores acerca de la medición del tiempo nos encontramos que “el propósito principal fundamental de la medición del trabajo es establecer estándares de tiempo para poder efectuar una tarea; esta técnica sirve para calcular el tiempo que necesita un operario calificado para realizar una determinada tarea siguiendo un método establecido” (Suñe, Gil, & Arcusa, 2004).

Con todos estos enunciados podemos fundamentar que el trabajo puede ser medido por medio de instrumentos, para lograr una mejor gestión del recurso humano.

Otros enunciados “la medida del tiempo es esencial para valorar y planificar el trabajo productivo, fijación de tiempos y plazos de entrega de nuestros productos o servicios a los

clientes, equilibrar líneas de producción, hacer presupuestos, asignar capacidades, medir objetivamente el desempeño de los trabajadores, establecer puntos de referencia con miras a la mejora. La mejora del trabajo es importante para determinar el número de trabajadores necesarios, para establecer planes de trabajos, para determinar y controlar costos de mano de obra” (Suñe, Gil, & Arcusa, 2004).

Cuando se detectan áreas de oportunidad en los procesos, primeramente, se deben determinar cuáles procesos son susceptibles a ser realizados por personal tercero y/o sean automatizables, sin afectar la operación del día a día, siempre con un costo menor, no afectando la calidad en el servicio.

Las empresas a nivel mundial, detectan una oportunidad de cómo ser más eficientes, y toman la decisión de crear Centros de Servicios Compartidos (CSC).

Un CSC es un modelo de operación, el cual consiste en realizar y concentrar actividades repetitivas de un área o varias áreas, con los requisitos de tener homologados los procesos y la ejecución pueda ser centralizada.

Este tipo de modelos tienen las siguientes características:

- 1) Tecnología de la información, que sirve para otorgar el servicio de procesamiento de información.
- 2) Ejecución de procesos, que no son vitales para la misma (No Core del negocio), y que se realizan bajo condiciones más favorables en lo que respecta al costo.
- 3) Ejecución y asesoría a través de expertos en procesos claves que requiere la empresa, y que su realización en condiciones inferiores a las actuales que tiene la empresa actualmente.

La tendencia mundial en la época de 80's y 90's, era la implementación de los CSC por las empresas multinacionales o internacionales.

Este tipo de modelo de servicios compartidos, se comienza a implementar en algunos países asiáticos y europeos del este.

En América Latina, se comienzan a implementar a principios del Siglo XXI, por ser un esquema exitoso en otras latitudes.

Algunas consultorías, realizan investigaciones acerca de este tipo de modelo de trabajo, entre ellas PWC (Price Waterhouse Cooper), donde confirma, que este esquema de trabajo otorga beneficios económicos.

Otra oportunidad fue eliminar la variedad de procesos que existen en una empresa multinacional (operación en varios países), esto se logra realizando una homologación y estandarización de los mismos en todas las latitudes, ya que esto facilita la ejecución centralizada de los procesos, consiguiendo eliminar centros de operación en las localidades.

El modelo es soportado en tecnología, requiere softwares cada vez más complejos y sofisticados, ejemplo plataformas con multilinguaje, que cumplan las obligaciones laborales y legales, dependiendo del país, siempre respetando fechas de proceso y pago de cada una de las prestaciones que tiene cada una de las localidades.

El papel que juega la infraestructura de comunicación es clave, se debe tener la capacidad para comunicar diferentes países y/o localidades con el CSC, esto permite al usuario realizar capturas de incidencias de forma local (descentralizada) y llevar acabo el procesamiento de forma centralizada, no importando donde se encuentren los servidores.

Toda esta evolución, crea oportunidades de negocio en diferentes latitudes y poder ampliar sus servicios, y otorgarlos a mayor número de clientes.

Pero los puntos del párrafo anterior no eran suficientes, para obtener los beneficios esperados, ya que las inversiones en conceptos de tecnología se van incrementando de forma exponencial.

Al percatarse que su principal objetivo se estaba disminuyendo con las inversiones tan altas en tecnología, las empresas comenzaron a utilizar como principal eje la innovación.

La innovación empieza a dar resultado y comienza el proceso de transformación de algunas áreas, en otras no es posible, derivado del costo que implica realizar cambios en los sistemas y procesos, las eficiencias no eran lo suficientemente grandes para justificar la inversión y continuar con la evolución.

Según la consultora Accenture, los principales motivadores que se tenían para impulsar la evolución de un CSC a un Modelo de Servicios Globales para el Negocio era seguir evolucionando los siguientes objetivos³:

- a) Excelencia de los procesos
- b) Excelencia en los Servicios
- c) Mejora Continua
- d) Marketing del Valor generado
- e) Servicios de Negocios Integrados

Cuando se habla del primer motivador, es la excelencia de los procesos, se refiere a la fusión de los procesos y la tecnología, que apoyan a la empresa a una simplificación y estandarización de los procesos en toda la organización, esto conlleva una disciplina operativa para ejecutarlos a la perfección y genere una ventaja competitiva (seguir Lean Six Sigma es una condición necesaria para llevar a cabo cualquier transformación).

El segundo motivador es la excelencia de servicios, tener los servicios integrados, de forma que un proceso único aplique en todas las latitudes donde se opere (ejemplo incorporación del personal), se debe considerar que puede haber requisitos legales que pueden modificar parte del proceso, pero su orden de ejecución es el mismo. Todas estas variables se tienen que considerar para poder llegar a realizar una centralización de los procesos.

Lo que no se debe olvidar, es que todos los procesos deben de tener la premisa de satisfacer las necesidades de los clientes y la disciplina de continuar las revisiones detectando áreas de oportunidad en los mismos.

Siempre es posible una reducción de los costos de operación mejorando los servicios que se prestan.

El tercer motivador es la mejora continua, es impulsar e incrementar el desempeño de la organización, se refiere a mejorar los servicios y llevar una disciplina en su revisión para no quedar obsoletos, y la mejora debe ser en forma gradual, para evitar costos excesivos, no es lo mismo realizar pequeños cambios, que realizar una transformación que represente un cambio radical o exponencial.

³ Accenture Consulting “Evolución de los centros de servicios compartidos” Marzo 2013

Las empresas más exitosas planifican siempre en forma proactiva este tipo de cambios, financian las oportunidades y dan seguimiento a los resultados de estas iniciativas. Este tipo de acciones hacen que las empresas impulsen su capacidad a evolucionar o transformarse.

La tendencia de la mejora continua va en crecimiento, la mayoría de las grandes empresas están invirtiendo en estos procesos, por ser muy redituables y generan un grado de mayor madurez.

Existen indicadores benchmarking, que sirven como punto de referencia entre cómo se hacen las cosas en la organización y estas puedan ser comparadas contra el mismo proceso en el mercado. Son herramientas utilizadas en la mayoría de las organizaciones y por medir el desempeño y compararse con las empresas líderes, con el fin de saber su situación actual y buscar la evolución dentro de sus sectores o industrias, y sirven como herramientas para detectar áreas de oportunidad y establecer los objetivos a donde quieren llegar.

El cuarto motivador es la mercadotecnia del valor generado, se cambia el enfoque tradicional de los centros compartidos, anteriormente era solo la búsqueda de la eficiencia y reducción de costos, se comienza a realizar la medición de la efectividad de los procesos, esto apoya el crecimiento de los resultados de los negocios.

Los centros de servicios realizan el procesamiento de información que sirve como input en los procesos de la cadena de valor del negocio, esta ha sido generada por varios años. Para las áreas de inteligencia de negocios, es vital para poder apoyar a la Dirección General en la toma de decisiones y transformar el negocio.

Mercadotecnia del Valor Generado, juega un papel muy importante, debe demostrar el éxito, siendo un factor fundamental para las organizaciones en la creación de confianza y generación de valor a los clientes.

El quinto motivador son los servicios de negocios integrados (SNI), son pocas las empresas que tienen este motivador, solo algunas llegan empresas, mucho depende del desarrollo y

su madurez, esto implica una adaptación a diferentes mercados, a diferentes idiomas, madurez en procesos de toma decisiones y especialización de su gente.

Después de mencionar los motivadores, es importante hablar del Modelo de Servicios Globales para el Negocio (MSGN), se puede definir como una unidad que reporta a la Alta Dirección y se conduce como un negocio independiente, y puede tomar decisiones en sus inversiones.

Otra característica es su gestión de procesos multifuncionales y estos pueden ser operados por propios, proveedores o terceros.

Este modelo sirve para apoyar la operación en diferentes empresas no importando su ubicación geográfica.

Para poder realizar la evolución del modelo de Centro de Servicios Compartidos a un Modelo de Servicios Globales para el Negocio, el área de recursos humanos debe de modificar el otorgamiento del servicio, creando un área que concentre y opere todos los procesos transaccionales, apoyados por las figuras de Socio del Negocio (Business Partner) y Experto Funcionales, teniendo como objetivo la detección de las necesidades de sus clientes y apoyo en la implementación de las mejores prácticas, siempre con el objetivo de apoyar estrategia del negocio.

Pero para poder llegar y tener un MSGN se debe de cuestionar la forma de cómo se realizan cada una de las actividades, determinar el impacto que puede tener en la organización y diseñar las estrategias para realizar los cambios, minimizando los riesgos y el dolor en las empresas.

Todo esto Implica un cambio en la forma de pensar y renovación de los procesos, el nuevo rol que debe jugar recursos humanos, y otras áreas de la empresa, es tener un papel activo, responsable de los logros y fracasos, en el cumplimiento de los objetivos de toda la empresa, este tipo de modelo implica, que la información que se tiene debe estar disponible en todo momento, es una ventaja competitiva, pero para reforzarla debemos de tener la

habilidad/capacidad para procesar y transformarla en conocimiento, tanto para la empresa como para los empleados.

2.2 TENDENCIAS MUNDIALES

La mayoría de las empresas que tienen el modelo de CSC están evolucionando al MSGN, es indispensable, para poder afrontar los retos futuros y el entorno cambiante. Esta evolución consiste en la concentración de procesos de soporte en un solo centro, y poder otorgar servicios adicionales todas las unidades negocio, no importando en donde se encuentren.

Ilustración 1. Esquemas de las características del Modelo Global de Servicios para el Negocio, que incluye las actividades transaccionales, consultas y servicios especializados con enfoque al empleado

Fuente: Elaboración Propia, basada en la Deloitte's 2013 Global Shared Services Survey

Como se muestra en la ilustración anterior el modelo de servicios de un Centro Compartido tenía un enfoque a tareas transaccionales, en el Modelo Global de Servicios para el negocio, adicional a las tareas transaccionales, incluye servicios interactivos orientados al conocimiento, se convierte en un centro de atención con enfoque al empleado y a las áreas de empresa, comienza a proporcionar servicios de análisis, procesamiento de información estratégica, etc.

Este modelo de negocio, reduce los costos de operación, agiliza la llegada a nuevos mercados, habilita y acelera las fusiones y adquisiciones, simplifica procesos, cumple las regulaciones, mitiga riesgos, apoya la gestión de los analíticos de negocio, incrementar la satisfacción de clientes mediante el servicio, y gestiona el talento de alto desempeño.

Están utilizando softwares con almacenamiento virtual en la nube, y esto implica modificar sus procesos, porque este tipo de softwares utilizan las mejores prácticas que tiene el mercado en cada una de las áreas, ya que si quisieran seguir con las prácticas actuales el

costo de implementación sería muy alto, por tener que hacer desarrollos satélites y salirse de los estándares de los sistemas

Las diez tendencias de gestión (Garay, 2017) que presenta la Consultora KPMG, sobre la evolución de los MGSN son:

“1. Automatización de Servicios y Flujos de Trabajo: son soluciones que conectan los servicios y los sistemas: finanzas, compras, gestión de gastos, reservas de salas y espacios, solicitudes de accesos físicos, servicios legales, servicios y mantenimiento de instalaciones, recursos materiales, servicios de recursos humanos, servicios de marketing”

2. Apps para Clientes Internos y Externos: aplicaciones móviles y portales, otorgan al cliente una experiencia uniforme en todos los canales de venta y servicio al cliente (omni-canal), autoservicio móvil y en portal web, automatización de solicitudes, monitoreo de servicio, servicio preventivo y correctivo a base instalada.

3. Gestión de Servicio en Campo: administración de órdenes de trabajo móviles, gestión de personal, asignación de órdenes de trabajo en tiempo real, inventarios y herramientas y análisis de flujo de trabajo.

4. Apps para Empleados e incorporación de los nuevos empleados: soluciones para gestionar solicitudes de los Empleados hacia Recursos Humanos, incluye la integración de nuevos empleados, proporcionando una experiencia de alta calidad, con aplicaciones integradas en la plataforma de gestión de servicios.

5. Solicitudes de Tecnología: a través de portales, se reciben solicitudes de tecnología que constituyen una solución tecnológica creativa, esto permite al cliente controlar sus activos de hardware y software, administrar las solicitudes, minimizar el riesgo, reducir gastos innecesarios y eliminar ineficiencias.

6. Fuerza Laboral Digital y Automatización (Robotic Process Automation): automatización de actividades transaccionales, como adopción de la inteligencia artificial para ejecutar

procesos de negocio y automatizar cualquier proceso de negocio, independientemente de la tecnología con que se cuente para la operación.

7. Gestión de TI (IT Service Management-ITSM): son portales de servicios móviles y web para otorgar una gestión de TI con un modelo de experiencia de consumidor. Mesa de servicio, gestión de incidentes, cambios y versiones, gestión de problemas, gestión de activos, catálogo de servicios, base de conocimientos.

8. Gestión de Activos de TI (IT asset management-ITAM): es un conjunto de procesos y prácticas estructuradas que combinan funciones financieras, contractuales e inventarios para apoyar la gestión del ciclo de vida y la toma de decisiones estratégicas para el entorno de TI, hardware y software de toda la organización. ayudando a reducir los costos y mitigar los riesgos.

9. Ciberseguridad, Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (Governance, Risk, and Compliance-GRC): GRC es un marco de gobierno de seguridad, que soporta el centro de operaciones de seguridad, incluyendo la gestión de amenazas cibernéticas.

10. Procesos de negocio: plataforma de soluciones para la gestión financiera, de recursos humanos, cadena de suministro y gestión de relaciones con clientes modernos, que hacen eficientes los procesos y la gestión de todas las unidades de negocio, con tecnología simple en la nube.

2.3 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa cuenta con un CSC, este fue implementado en el año del 2004, el software utilizado fue SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing) de Recursos Humanos, con la función de procesar la información y pago de la nómina.

En un principio se busca configurar su “entendimiento de la situación de la empresa, este se concentra en cuatro áreas claves del negocio: eventos, tareas o funciones, organización y comunicación” (Ladd, 2001).

Esta configuración era para todas las empresas que integran al grupo, posteriormente a lo largo de los años el costo de mantenimiento fue muy alto, ya que tenía un equipo propio para desarrollo, se realizaba una configuración muy adecuada a las necesidades con fin de cubrir las, y esto comienza a generar un problema, cuando el “entendimiento” afecta directamente a la esencia del software, porque cada modificación y/o adaptación, se convierten en una adhesión al programa, se sale del estándar y llega a representar mayor complejidad.

Estas adaptaciones se convierten en un riesgo, al momento de realizar el proveedor una actualización (SAP) con nuevas funcionalidades, que ayudan a los procesos de la empresa, estos no se pueden utilizar, ya que el software que se tiene esta fuera de los estándares, y si quisiera utilizarlas, se debe de incurrir en costos de adaptación, para lograr su aprovechamiento.

En algunas veces los costos de adaptación eran tan altos, que es mejor realizar la adecuación de forma propia, para que esta cumpla con los parámetros que tiene la empresa, todo esto influyen en pérdida de integridad de los sistemas.

Otro tema importante, es la conectividad que puede tener con otras aplicaciones del mismo proveedor (SAP) que tiene la empresa en otras áreas, las interconexiones se realizan por interfases ajenas a los sistemas tratando de simular los ambientes, esto provoca problemas de comunicación entre ellos, y que no sean compatibles, por el lenguaje de programación o la plataforma usada.

Esto dificulta la transferencia de datos, que se deben intercambiar para poder realizar los procesos de negocio que requiere la empresa.

Estas interfases contribuyen de manera importante al incremento de la complejidad, porque afecta los procesos de actualización, que normalmente se realizan de forma semestral, e implican una revisión de todas las adecuaciones, para asegurar que las mismas están trabajando de forma adecuada en la transmisión de datos entre las diferentes plataformas.

Todo este tipo de actividades representa costos muy elevados para la empresa.

Por ello la empresa está buscando el poder migrar a un MGBN, con un nuevo software que tenga la integridad que se requiere con los sistemas actuales de otras áreas, y el software

tenga la capacidad para poder apoyar a la empresa en el incrementó de los servicios que presta a sus empleados, como un inicio a la era digital.

Posteriormente surgieron softwares que cubrían a todas las áreas de la empresa, como recursos humanos, finanzas, compras, ventas y administración de servicios, estos softwares tienen la capacidad de integrar todos los procesos y áreas de negocio.

Para poder utilizarlos es necesario realizar ciertos cambios en la forma de trabajar de la empresa, ya que las áreas no se ven como procesos aislados sino como cadena valor.

El concepto de cadena de valor se comienza a manejar en Harvard Business School, por el Profesor Michael E. Porter (Furnham, 2001), quien la describe como una herramienta para asegurarla ventaja competitiva de la compañía.

Ya que todas las áreas trabajan para el logro de un mismo objetivo.

Cuando se quieren implementar este tipo de herramientas, es necesario volver a revisar todos los procesos, políticas, normas y procedimientos, y hacer una reingeniería de los procesos, esto con lleva en algunos casos cambios en las áreas afectando su forma de cómo trabajan.

Estos softwares integrales tratan de integrar las mejores prácticas que puede tener el mercado, pero tienen un margen muy pequeño para poder adaptarlos a las necesidades de la empresa, buscan conservar una integridad en las bases de datos.

Si existiera alguna modificación que quisieran hacer, existen comités por parte de las empresas, que revisan la práctica y se presenta, si todos los miembros de los comités tienen la influencia para aceptarlo o rechazar la adecuación.

Derivado a que estos softwares ya no están en servidores de la empresa, sino en la nube, el proveedor realiza constantemente actualizaciones con nuevas funcionalidades para incrementar el valor agregado a las empresas, por ese motivo se cuida mucho la integridad de los procesos incluidos en el software, para que las empresas usuarias, no realicen modificaciones muy grandes, ya que se incrementan los costos de adaptación y de mantenimiento.

CAPITULO 3.

DISEÑO DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR

RESUMEN

Se revisa la metodología para el diseño, construcción y validación de los instrumentos que se utilizaran, para realizar el levantamiento de información que se requiere en el caso de estudio.

Se definieron los objetivos de cada uno de los instrumentos a utilizar, el grupo de personas a quien es dirigido, fuentes de la información y los métodos que apoyan la recolección de la información.

Lo que buscamos es una alta validez y obtención de evidencias, con el fin de tener una alta confiabilidad de la información, ya que es un estudio de medición de los tiempos que invierten los empleados en el desarrollo de sus actividades, que son responsables de acuerdo a la descripción de puesto, para determinar la situación actual.

3.1 ANTECEDENTES

Actualmente las empresas están viviendo una etapa de transformación y esto incluye a diferentes áreas del negocio.

El objetivo de este estudio, es poder diseñar e implementar un modelo de servicios globales para el negocio en el área de recursos humanos, buscando incrementar el nivel de servicio que se le está otorgando actualmente a los empleados, y llevar a cabo una liberación del tiempo empleado por recursos humanos en actividades operativas.

Primeramente, se estará determinando la situación actual, para ello es necesario realizar clasificación de cada una de las actividades de acuerdo a su naturaleza (estratégica, táctica, operativa), complementando la información de quien la realiza, cuando, como, tiempo que requiere para su realización y herramientas que utiliza.

Para poder llegar al objetivo, se tiene que realizar la medición del trabajo de cada una de los puestos que integran la estructura organizacional con foco en recursos humanos.

Utilizar las descripciones de los puestos que integran la estructura organizacional, estas sirven como base para el desarrollar el instrumento, estos documentos contienen

información de las actividades, responsabilidades y de que procesos son responsables, así como su relación con otras posiciones y su objetivo.

El instrumento que se decidió utilizar para realizar el levantamiento de la información, fue el cuestionario. Se diseñó una guía de preguntas con base a los documentos que cuenta la empresa (descripción de puesto).

Posteriormente se realizó la actividad de medición del trabajo, esta actividad ayuda a determinar los tiempos que se emplea en cada una de las actividades, así también para conocer los tiempos improductivos que se tiene en cada uno de los procesos.

Los resultados que nos arroja la medición, ayudan a realizar la planificación de los recursos, los modelos de organizacionales, portafolios de servicios y la medición del desempeño de cada uno de los trabajadores que interviene, así como el resultado o valor agregado que generan a la organización.

Para determinar el tiempo y los recursos que se emplean en los procesos, se tienen que definir objetivos a cumplir, para contar con la información, estos son:

Paso 1. Conocer el tiempo que emplea cada uno de los empleados, en la realización de sus actividades en los procesos que son responsables. Esto es un input para realizar el diseño del modelo propuesto.

Paso 2. Entender la percepción de los empleados de la operación, conocer mayor detalle de sus funciones y actividades (estratégico, táctico y operativo).

Paso 3. Tener una mayor sensibilidad de los tiempos y esfuerzo que emplean en cada una de las actividades, al momento de su ejecución.

Paso 4. Validación de los roles y funciones, indicadores y volumetría transaccional.

3.2 MARCO TEORICO

Los conceptos a considerar son los siguientes:

3.2.1 MEDICION DEL TRABAJO

Se puede definir como “la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que se utiliza y se queda como norma de ejecución preestablecida”⁴.

La medición del trabajo sirve para conocer los tiempos que se están invirtiendo en cada una de las actividades y poder determinar la distribución de las cargas de trabajo que tiene cada posición y definir un estándar para la realización de las mismas.

3.2.2 TIEMPO ESTANDAR

“Es el tiempo requerido por un operario de tipo medio, plenamente calificado y adiestrado y trabajando a un ritmo normal, lleve a cabo una operación”⁵.

Cuando hablamos del tiempo estándar se están considerando los tiempos de descanso, y cualquier otro tiempo (comida, etc.)

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para poder tener una información más detallada y verídica, se realizaron diferentes actividades de recolección de información, estas fueron de apoyo para realizar el diseño de los instrumentos e información.

Las principales fuentes de información que se utilizaron fueron:

3.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Existe material suficiente acerca de que es una descripción, pero lo podemos definir como un documento que describe y menciona los objetivos del puestos, actividades, funciones y responsabilidades en manejo de recursos tanto financieros como humanos (personal que le reporta) y el impacto que tienen sus decisiones sobre la organización.

Este documento no describe los tiempos y la frecuencia de realización de sus actividades, pero sirvió como base para el estudio.

⁴ Caso Neira, Alfredo. Técnicas de medición del trabajo, Madrid, 2006. Página 16

⁵ Niebel, Benjamin. Ingeniería Industrial: Métodos, tiempos y movimientos, México, 1980, Página 301

3.3.2 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los diagramas de flujos, complementados con los procedimientos, fueron elementos básicos para el estudio de caso, donde nos explica las actividades y la secuencia que se tiene que seguir para obtener el entregable y requisitos que se deben cumplir.

Otra sección muy importante es la toma de decisiones, quien toma las decisiones y de que es responsable.

La información que se proporcionó fue analizada y comparada con las descripciones de puestos, para verificar la congruencia que existe con la información proporcionada, cuando se encontraba alguna incongruencia entre lo documentado y lo analizado, se incluía un apartado adicional, estos serían puntos a revisar en las sesiones de trabajo, para su clarificación o corrección.

3.4 SESIONES DE TRABAJO

Las sesiones de trabajo (workshop) fueron otra fuente de fuente información, para poder confirmar o cambiar y diseñar procesos, las cuales consistían en reunir un grupo de expertos, que son los responsables de definir y validar las actividades que integran cada uno de los procesos desde el principio al final.

Los equipos de trabajo, se integraron por un mínimo de 4 integrantes, con el objetivo de obtener diferentes enfoques y hacer más enriquecedoras las sesiones.

Para que los integrantes tengan una visión global de los procesos, se revisa cada una de las actividades que los integran, y se clasifican en estratégicos, tácticos y operativos.

En todas las sesiones de trabajo, se incluye personal que está laborando en el corporativo, oficina central y unidades operativas, el enfoque puede ser diferente dependiendo del lugar o sección donde se labore.

El proceso de obtención de la información, sirvió como base para el diseño de los instrumentos, se realizó en tres fases:

- Sesión de Trabajo Taxonomía. Objetivo definición de la taxonomía.

- Sesión de Trabajo con los Funcionales. Objetivo determinación de necesidades actuales y futuras.
- Sesión de Trabajo Cuestionario. Objetivo diseño del cuestionario.

3.4.1 SESION DE TRABAJO TAXONOMIA

En esta fase se realizaron sesiones de trabajo, como principal objetivo, se tenía la validación de los procesos que integran el área de recursos humanos.

El trabajo consistió en revisar los documentos existentes y hacer un análisis de la información, con ello realizar una actualización y clasificación de los elementos que los integran.

Los elementos se clasificaron en:

- 1) Proceso.
- 2) Subprocesos.
- 3) Actividades.
- 4) Tipo de actividad (Estratégico, Táctico y Operativo).
- 5) Enfoque de la actividad (transaccional, con posibilidad de centralizar, gestión RH, atención al cliente, servicios varios).

La primera sesión de trabajo consiste en trabajar con los dueños de los procesos, y explicar los objetivos y alcance del proyecto, un factor para lograr el éxito, es el involucramiento de la gente y entendimiento de que se quiere hacer y cómo hacerlo.

El siguiente paso, fue la explicación de la mecánica de trabajo a utilizar en cada sesión y que se espera de ellas.

El objetivo de las sesiones, era concentrar, revisar y validar que toda la información con que cuenta la empresa, si es congruente con las actividades actuales (tenerla actualizada).

Posteriormente, se realiza la clasificación de las actividades en categorías, las cuales eran estratégicas, tácticas, operativas y transaccionales.

A continuación, los equipos se agrupan por su especialidad, y se asigna un consultor en cada uno de los grupos y/o equipos, este es experto en los procesos, tiene la experiencia y conocimiento de las mejores prácticas del mercado.

El objetivo del consultor, es ser moderador del equipo en las discusiones y/o análisis de cada uno de los procesos y su responsabilidad, es asegurar que la clasificación de los mismos estaba dentro de la taxonomía determinada, base para realizar el comparativo del proceso actual vs benchmarking de la industria y determinar áreas de oportunidad.

Ya revisada la información y clasificada, se grafica el material con el fin de facilitar el entendimiento y que los participantes tengan la visión global de los mismos.

Los integrantes de cada equipo, son definidos con los responsables y/o dueños de los procesos y el equipo de proyecto, es importante mencionar que la selección del personal está basada en la experiencia y conocimiento de cada uno de ellos.

Las sesiones de inducción que se impartieron a los integrantes, fue con el objetivo de explicarles cuál era su función y responsabilidad en el proyecto.

Se incluye un código de comportamientos y requisitos para que las sesiones cumplan con el objetivo:

- a) Puntualidad.
- b) Estar 100.0% en la sesión de trabajo.
- c) No uso de computadoras ni celulares.
- d) Respetar los tiempos de las sesiones y evitar salidas.
- e) Apertura a nuevas ideas.
- f) Eliminación de paradigmas.
- g) Trabajo en equipo.
- h) Visualizar el proceso completo, no solo la parte donde es responsable.

Se les solicito a cada participante, traer información, que ellos consideran importante para clarificar el trabajo que se desempeña en cada uno de los procesos, como complemento de la información previamente preparada.

Se cuenta con material de apoyo que sirve para facilitar la recolección.

- a) Formatos de documentos.

- b) Procedimientos.
- c) Documentos que muestran el flujo de cada uno de los procesos y requisitos, así como el entregable al cliente.
- d) Inventario de los sistemas que apoyan la realización del proceso.
- e) Personal que interviene en el proceso (responsable, cliente, supervisor, proveedor, etc.).
- f) Posibles interacciones que se tienen y con quien.

En esta etapa se incluyeron todos los procesos que conforman a Recursos Humanos y a continuación se mencionan:

- a) Administración de Personal y nómina.
- b) Efectividad Organizacional.
- c) Compensación Variable.
- d) Planeación de Talento.
- e) Desempeño Organizacional.
- f) Desarrollo Organizacional.
- g) Relaciones Laborales y Desarrollo Social.
- h) Protección Patrimonial.
- i) Salud Ocupacional.

3.4.2. SESION DE TRABAJO CON LOS FUNCIONALES

La sesión de trabajo con el personal que es responsable de determinar cada uno de los procesos y sus alcances, consiste en determinar las necesidades actuales y futuras de los clientes, esta información es un input para diseñar el modelo futuro de servicios.

La información que se considera base para el desarrollo de estas sesiones, son la documentación generada de los procesos (entregables) en las sesiones de trabajo de taxonomía.

El desarrollo de las sesiones de trabajo, consisten en reunir a los equipos integrados por los expertos, dueños de los procesos y responsables de la ejecución, con el fin de

determinar las necesidades actuales y futuras que requieren los clientes. Esta información se integra al modelo futuro de servicio.

El nuevo modelo se conforma con los servicios actuales y futuros, estos se deben proporcionar con un enfoque de autoservicio y capacitación cero, para apoyar el cambio de rol hacia una nueva forma de trabajo.

Como siguiente paso, es realizar una clasificación de las actividades de acuerdo a su naturaleza, y determinar cuáles son transaccionales, posteriormente revisar la factibilidad de poder automatizarlas, centralizarlas y/o transferir a personal tercero para su ejecución.

Una premisa que se menciona en las sesiones, los procesos deben ser sencillos, claros y prácticos, porque la empresa tiene la necesidad de homologarlos y esto va a facilitar la réplica, en forma rápida para futuras adquisiciones. Actualmente se tienen diferentes procedimientos en un mismo proceso, esto es derivado, a que la integración de la empresa se respeta su situación actual y tiene diferentes prácticas, esto representa mayor complejidad en la operación diaria.

También se considera el cambio y/o modificación de los roles y responsabilidades actuales de todos los puestos, como consecuencia existe un cambio del perfil de puestos y gente que tiene actualmente la empresa.

Dentro las etapas, se realiza una revisión de las actuales plataformas tecnológicas y habilitadores (dispositivos), se revisa su factibilidad de poder usarlos en el nuevo modelo y siempre y cuando tenga capacidad para cubrir las necesidades actuales y futuras, es caso de no cumplir los requerimientos se realizan las modificaciones, y en otros casos se reemplaza.

Uno de los puntos importantes, es focalizar esfuerzos, para incrementar la experiencia del usuario dentro de los sistemas, esto es un elemento clave para la adopción del nuevo modelo.

Para poder asegurar que el modelo cumplía con las expectativas de nuestros clientes, se realizaron sesiones de trabajo y se incluye personal de los diferentes niveles de la organización (nivel estratégico, táctico y operativo), con el fin de determinar las necesidades actuales y futuras, y se consideren como parte del modelo futuro de servicios.

Se describen las actividades o premisas de las sesiones de trabajo:

- a. Se considera como fuente inicial, la documentación en donde se definen los nuevos procesos (sesión previa), dicha documentación es complementada con la experiencia y conocimiento de los expertos, equipos funcionales y las mejores prácticas del mercado.
- b. Se respeta la clasificación definida con base a la taxonomía.
- c. Se mapea y se identifica las actividades que se modificaran, así como el impactó que tiene en el modelo actual.
- d. Para poder mejorar el servicio a nuestros clientes, se realiza análisis de las actividades que pueden ser susceptibles para automatizarse, homologarse, eliminarse y centralizarse.
- e. Definir los nuevos roles, en ellos se incluye un nuevo rol como responsable de los servicios, que es el encargado de detectar necesidades actuales y futuras, siempre trabajando muy de cerca con los clientes.

Con el fin de asegurar que el modelo futuro y el portafolio de servicios cumple con los requerimientos de los clientes, los equipos tienen que cumplir ciertos requerimientos en las sesiones:

- a. Presencia en cuerpo y mente en las mesas de trabajo.
- b. Apertura al cambio.
- c. Visión futura de cómo gestionar los procesos con una óptica diferente al modelo actual.
- d. Apertura a la posibilidad de desprendernos de lo transaccional.
- e. El mayor entusiasmo en su participación, expresando sus opiniones en los procesos de RH, siempre buscando retar al modelo actual y futuro que permita seguir transformando la gestión de RH.

3.4.3 CUESTIONARIO

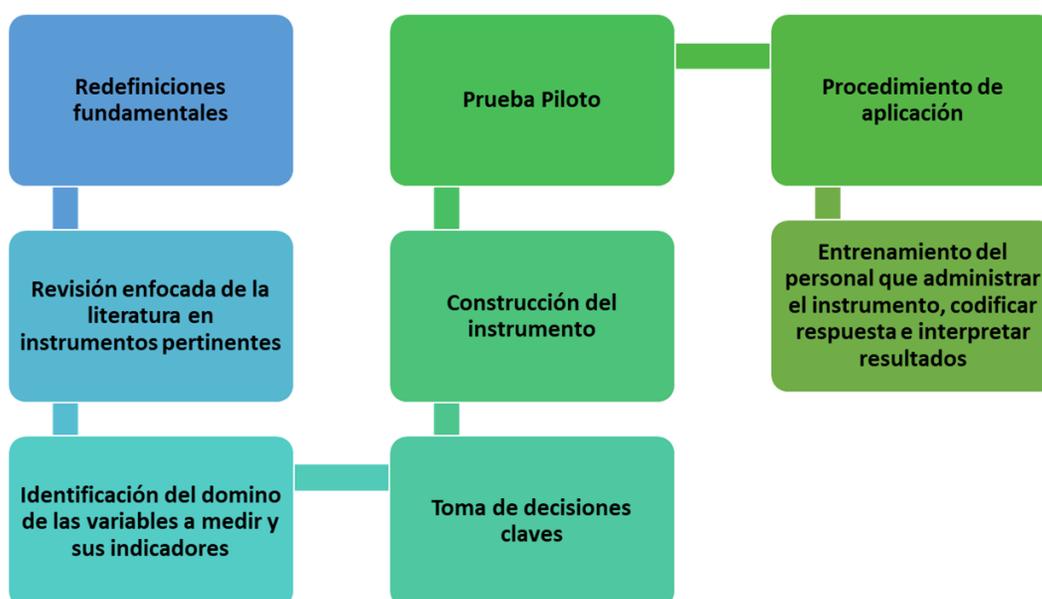
Como esta investigación es de tipo descriptiva, la información que se obtiene, ayuda en la determinación de los tiempos que se utilizan en cada actividad, y esta es crítica, otro elemento es el número de personal que interviene en cada uno de los procesos.

Por ello se eligió el cuestionario, por ser un instrumento que cumple las necesidades del caso de estudio, en lo que se refiere a la recolección de la información, y está diseñado para cuantificarla y universalizarla. Con estas características, es el instrumento más adecuado para llevar a cabo la investigación, con él se puede obtener y registrar la información o datos que requerimos para nuestro caso de negocios.

3.4.4 FASES DE CONSTRUCCION DE NUESTRO INSTRUMENTO

Las fases para poder llevar a cabo la construcción y los requisitos de validez que debe cumplir de acuerdo a la metodología de Roberto Hernández Sampieri⁶.

Ilustración 2. Fases de construcción de un instrumento



Fuente. Elaboración propia basado en la metodología de Roberto Hernández Sampieri

3.4.4.1 CONTEXTO

Las empresas siempre están buscando la forma de cómo ser más eficientes y deben hacerlo de forma sistemática, esto las apoya a continuar con su permanencia en los mercados.

⁶ Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación página 197

Recursos Humanos, comienza la evolución, buscando eficientizar los procesos y cambiar su imagen, de área transaccional a estratégica. Esta debe ser considerada como un socio estratégico del negocio.

Para lograr el cambio, debe lograr un mayor acercamiento con la dirección general y ser la conciencia en la toma de decisiones, ya que el recurso de mayor valor, es el recurso humano y debe ser cuidado.

Para ello tiene que revisar sus procesos y diseñarlos de forma simple, eliminando la complejidad y la burocracia que pueda existir, tiene que validar que actividades se pueden modificar o eliminar y con ello generar mayor valor a la organización.

Ya teniendo este paso concluido, se deben clasificar en procesos estratégicos, tácticos y operativos.

Posteriormente, se debe realizar la medición del trabajo, esto va ayudar a determinar los tiempos que se ocupan en la elaboración de cada una de las actividades y poder determinar los tiempos estándar que se requiere, eliminando tiempos improductivos.

Teniendo el tipo de actividad y tiempos de realización. Esta información se convierte en input para diseñar el nuevo modelo de trabajo.

Este ejercicio, nos ayuda a buscar que actividades generan mayor valor estratégico para la organización, en este proceso se definen cuáles son transaccionales y repetitivas que se pueden realizar en otra área o centro de servicios compartidos, ya sea interno o externo.

3.4.4.2 REDEFINICIONES FUNDAMENTALES

Es importante definir el instrumento adecuado a utilizar, ya que la empresa tiene una población muy grande de empleados a evaluar, y otro factor que se tiene que considerar es la dispersión geográfica de las unidades operativas donde se encuentran el personal.

La única forma de cubrir un alto porcentaje de la población (mínimo 90.0%), es utilizar un instrumento que pueda ser contestarse en cualquier unidad operativa o localidad, por eso se decidió utilizar un cuestionario en línea.

Las variables que se están utilizando para el estudio, es la medición de los tiempos y el número de personal que emplea cada actividad, no debemos olvidar el tener la clasificación del tipo de actividad que es.

El universo es 512 colaboradores, que están asignados en las áreas de recursos humanos y que se encuentran localizados en diferentes localidades de la república mexicana (Ciudad de México, Chiapas, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Michoacán, Oaxaca, Querétaro, Tabasco y Veracruz).

El levantamiento de la información, se realizará a través de un cuestionario en línea, que estará en una página web.

Se enviará una convocatoria, por medio de correo electrónico a cada uno de los colaboradores que cuenta con equipo de cómputo, y en el caso de personal que no cuentan con dicha facilidad, se envía listado de personal al responsable de recursos humanos de la unidad de trabajo, mencionado quien debe participar en la encuesta, el listado cuenta con el nombre del colaborador, número de empleado y clave de acceso a la página para que pueda contestar el cuestionario.

El proceso de levantamiento se inició en las diez unidades seleccionadas por el personal de la empresa, y que son unidades tipo de la organización, estas son coordinadas por un equipo dedicado a la capacitación y soporte en sitio, posteriormente para el resto de las unidades, se incluyen las observaciones de la primera fase de levantamiento, se incluyen en protocolos en el equipo que estará dando soporte en línea, para aclaraciones, comentarios y dudas acerca del cuestionario. La premisa que se tiene, es dar solución a cualquier problema al momento, este es un factor muy importante para no perder la motivación e interés del personal.

3.4.4.3 REVISION ENFOCADA DE LA LITERATURA

Cuando se realizó la revisión de diferentes estudios y comentando con los consultores, la mayoría de los estudios que requieren medir tiempos de realización de actividades, el instrumento más utilizado es el cuestionario, este tipo de instrumento ayuda a disminuir los costos del levantamiento.

Antes de llegar a dar respuesta al cuestionario, se incluye un paso previo que es un prerrequisito, el cual consistió en la preparación de información a requerir, cuando se responde el cuestionario.

Un punto muy importante que menciona la consultora contratada, es la existencia de un equipo de soporte, su función es soportar, coordinar y dar seguimiento en el levantamiento, en caso de existir una desviación, se comunica al equipo para implementar medidas de corrección o prevención.

3.4.4.4 IDENTIFICACION DEL DOMINIO DE LAS VARIABLES A MEDIR Y SUS INDICADORES

Las variables que se incluyen en el instrumento son el puesto, tiempo y frecuencia en que se realiza la actividad.

Toda la información es clasificada de acuerdo al proceso y subproceso que pertenece.

1) Variable a medir: Puesto

Definición conceptual: Que puesto realiza la actividad, con el fin de determinar sus responsabilidades dentro de la organización.

2) Variable a medir: Tiempo.

Definición conceptual: Determinación del tiempo que invierte la posición en realizar la actividad.

3) Variable a medir: frecuencia

Definición conceptual: Determinar la frecuencia en que se realiza la actividad

El instrumento tiene preguntas cerradas las cuales contienen categorías u opciones de respuesta que fueron previamente delimitadas.

1) Nombre la actividad,

2) ¿Realiza la actividad? Respuestas = Aplica / No aplica

3) B.- ¿Cuál es la duración de su actividad? Respuestas = Poner número: _____

- 4) C.- ¿Cuál es la unidad de tiempo? Minutos / Horas/ Días / Semanas
- 5) D.- ¿Con que frecuencia? Diario / Semanal / Quincenal / Mensual / Bimestral / Trimestral / Semestral / Anual

Las características que tiene las preguntas son:

- a) Claras, precisas y comprensibles, para los encuestados
- b) Deben de ser breves
- c) Utilizar vocabulario simple, directo y familiar

3.4.4.5 TOMA DE DECISIONES CLAVE

Se revisó por parte de los expertos funcionales, en conjunto con los consultores, estudios e instrumentos que se habían utilizado en proyectos similares. Por tal motivo se toma la decisión de utilizar un cuestionario, como instrumento principal, dicho documento fue elaborado por la consultora, se realizaron ciertas adecuaciones para que incluyeran los procesos faltantes, y cumplir con el objetivo planteado.

Se realizarán cambios en la redacción, donde se incluye lenguaje que es utilizado en la empresa, que son términos propios de su cultura.

La aplicación del instrumento, es por internet, donde se contrató una web especializada en aplicación de encuestas, esto da la facilidad de incluir todas las preguntas, así como las escalas de medición y con posibilidad de dar seguimiento a la aplicación del instrumento, y determinar su grado de avance.

Otra ventaja fue el poder obtener el status del personal que ha participado y quien falta de responder, uno de los objetivos es obtener por lo menos el 95.0% de cuestionarios resueltos.

La mecánica que se definió para la aplicación del instrumento, es enviar un correo electrónico, que incluye una liga, para dar acceso al cuestionario, el cual se contesta en línea. Existe la posibilidad de contestar por partes, tiene una función de autoguardado para no perder la información. Con esta funcionalidad se apoya a la gente tener un mayor tiempo, para reflexionar las respuestas de los tiempos que se utilizan en cada actividad.

3.4.4.6 CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO

La construcción del instrumento y que cumpla con los objetivos del estudio, se considera información mencionada en párrafos anteriores, con el fin de determinar los tiempos y

personas que se dedican en cada una de las actividades, esta información es clave para determinar el número de FTE's (Full Time equivalent , Personal de tiempo completo) que interviene en cada uno de ellos.

En el siguiente cuadro se muestra de forma gráfica los principales procesos y subprocesos, que se incluyen el caso de estudio.

Ilustración 3. Mapeo de procesos y subprocesos de recursos humanos



Fuente: Elaboración Propia

Es importante tener este mapeo, donde se incluyen los procesos y subprocesos de atracción de talento, planeación del recurso humano, desarrollo de talento, compensaciones y beneficios, desarrollo social y laboral, salud y protección, administración de personal y nómina. En este cuadro se muestra el proceso de nómina y sus procesos en un color diferente, estos subprocesos se encuentran centralizados en su ejecución en un centro de servicios compartidos, pero existen otros subprocesos, que se deben de revisar para ver su factibilidad de modificarlos y hacerlos más eficientes.

Dentro de las actividades a revisar, se incluye uno que es clave, es el identificar y comprender el impacto que tiene cada una de los procesos y sus actividades, así como el valor agregado que genera hacia sus clientes y su contribución al modelo global de servicios.

Para determinar el impacto de cada una de ellas, es importante conocer cuantas personas realizan cada una de las actividades y el nivel organizacional en donde se encuentran, ejemplo corporativo, oficina central, plantas y centros de distribución.

La base que se utilizó para la elaboración del instrumento, fueron los entregables de las sesiones de trabajo de la taxonomía, en estas sesiones se realiza la validación de los procesos, subprocesos y actividades que se tienen actualmente en los diferentes niveles de la organización (corporativo, unidades de operativas de distribución, manufactura y oficinas centrales).

Otro punto fue el asegurar que la sumatoria de los porcentajes del tiempo de las actividades, no fuera mayor al 100.0% del tiempo empleado en su trabajo, ya que esto afectaría el resultado.

Enseguida se describe la información que se incluyó en el cuestionario.

- a) INFORMACION PERSONAL (incluye su nombre, datos del puesto actual y a quien reporta)

- b) ADMINISTRACION DE PERSONAL Y NOMINA
 - a. Administración de información y datos de trabajadores.
 - b. Separaciones involuntarias (determinación de los pagos correspondientes por su retiro de la empresa por renuncia voluntaria).

- c. Gestionar contratación (alta en la nómina, Instituto de Seguridad Social, asignación de herramientas de trabajo, tramites de cuentas bancarias).
- d. Administración de terceros (reclutamiento, selección, contratación de terceros según las necesidades de la empresa derivado de planes operativos).
- e. Servicios (atención a los empleados en casos de dudas, asignación de herramientas de trabajo, garantizar el correcto funcionamiento de las instalaciones).
- f. Cálculos actuariales (elaboración de bases de datos de los empleados activos y envío de la base).
- g. Jubilados (gestión de nómina y atención al personal para aplicación de beneficios)
- h. Gestionar Nómina (captura de incidencias, procesamiento, cálculo de provisiones, planeación de fondos y deposito a cuentas de beneficiarios).
- i. Gestionar tiempo (diseño y asignación de horarios de trabajo a cada uno de los empleados).
- j. Gestionar SAP Nómina (captura de calendarios de nómina, administración de perfiles de acceso, coordinación de la aplicación de actualizaciones al sistema).
- k. Gestión de configuración y pruebas en SAP-RH y Nómina (solicitud de requerimientos).
- l. Administración de presupuestos (elaboración, control del presupuesto).
- m. Administración de personal expatriado (pagos a cuenta de personal expatriado por beneficios asignados, trámites legales).
- n. Administración de beneficios (administración de paquetes de prestaciones).
- o. Nómina Confidencial (dispersión de fondos, pagos de seguridad social y contabilización).

c) EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

- a. Incrementos salariales (definición, aprobación, implementación y control de la política de incrementos de sueldo).
- b. Compensación variable ejecutiva (preparación, autorización, comunicación y provisión de los montos a pagar).

- c. Bonos de autos ejecutivos y Company car (determinación de montos y fechas de pagos).
- d. Gestión de la compensación (definición de la estrategia de compensación, diseño de encuestas y determinación de políticas de pago respecto al mercado salarial)
- e. Gestión SAP (creación y modificación de parámetros dentro del sistema de nómina SAP).
- f. Gestión de Beneficios (definición y actualización de los paquetes de beneficios y prestaciones).
- g. Gestión del empleo global (gestión de la documentación requerida para personal expatriado, definición de los beneficios locales (colegiaturas, rentas, etc.).
- h. Gestionar Planeación de la Fuerza Laboral (definición del número de personal según las necesidades del plan de producción y ventas)
- i. Diseño de estructuras (diseño, costeo y justificación de las estructuras organizacionales)
- j. Indicadores Gestión (elaboración, análisis y presentación de los indicadores)
- k. Gestión del presupuesto (elaboración, análisis y control de los gastos)
- l. Gestión de proyectos (definición de lineamientos y requerimientos que deben cumplir los proyectos)
- m. Atención a auditorías (participación en la auditorías de las diferentes áreas de la empresa)
- n. Gestión de terceros (determinación de necesidades y el control)

d) COMPENSACION VARIABLE

- a. Operación Diaria pago por alcance o cumplimiento de cuotas y otros indicadores (Ventas) (captura de incidencias, procesamiento y pago).
- b. Operación Diaria pago por comisiones y otros indicadores (Distribución) (captura de incidencias, procesamiento y pago).
- c. Operación Diaria compensación variable por indicadores sistema TOPS (Manufactura, Bodegas, etc.) (captura de incidencias, procesamiento y pago).
- d. Manejo de concursos (definición de mecánicas de pago, captura de incidencias y validación).

- e. Manejo de cambios o nuevos indicadores (detección de necesidades, diseño del esquema y comunicación)
- f. Manejo de excepciones (detección de necesidades, definición, evaluación de comunicación)

e) PLANEACION DE TALENTO

- a. Diagnóstico de talento (consolidación de información de la información de los empleados, realización de juntas de planeación, desarrollo de planes de carrera)
- b. Sucesión de talento (ejecución de los planes de sucesión, control del talento disponible y desarrollo de estrategias para inyección y desarrollo del talento que se requiere)
- c. Gestionar perfiles de puestos (desarrollo de los perfiles y su actualización)
- d. Gestionar empleo global (identificar, planear y ejecutar los movimientos internacionales)
- e. Gestionar Reclutamiento Atracción de Talento y Movilidad Interna (definición de lineamientos de intercambio, necesidades, disponibilidad del talento)
- f. Gestionar selección interna (validación de perfil de talento interno y su disponibilidad, para realizar su ejecución).
- g. Gestionar selección externa (realizar el proceso de reclutamiento y selección de candidatos)
- h. Gestionar Selección (proceso de presentación de oferta y retroalimentación a los candidatos no seleccionados)
- i. Gestionar Contratación (requisición de documentación, elaboración de expediente, solicitud de herramientas de trabajo)
- j. Gestión de Indicadores (elaboración de indicadores del área)
- k. Gestión de Configuración y Pruebas de SAP-RH Nómina (mantenimiento a parámetros de aplicación nomina)
- l. Gestión de Presupuestos y Control de Gastos (elaboración y análisis)
- m. Staffing de proyectos y estructuras (identificación de necesidades, verificación de talento disponible y su asignación)
- n. Entrevistas de salida (realización y análisis de los resultados)
- o. Programa de Becarios (gestionar relaciones con universidades)
- p. Programa de Trainees (identificación de necesidades)

- q. Feria de Empleos (definir estrategias y agendas en eventos a participar)
- r. Gestión de Proveedores de personal eventual.

f) DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

- a. Gestión del Desempeño (actualización de la base de datos)
- b. Diseñar estrategia de desempeño (desarrollar el plan de implementación de la evaluación de desempeño basado en las revisiones verticales)
- c. Curva de desempeño (consolidar resultados, validar la curva y presentación a cada dirección)

g) DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- a. Gestión de Universidad Virtual (control de licencias, empleados activos y comunicación)
- b. Gestión de Oferta Formativa (diseño y actualización del catálogo de cursos)
- c. Detección de Necesidades de Capacitación
- d. Evaluación 360 (diseño de las redes y su aplicación)
- e. Agenda de Desarrollo (diseño, validación y ejecución)
- f. Administración de red de facilitadores internos (identificar, habilitar y capacitar)
- g. Ejecución Plan de Capacitación (identificación, contratación de los proveedores y ejecución)
- h. Evaluación, Aprendizaje y Desarrollo (diseño de las herramientas para mediar efectividad)
- i. Gestión de Indicadores (elaboración, análisis y presentación de los indicadores)
- j. Escuelas de aprendizaje (identificar competencias que se requieren e implementar la oferta formativa)
- k. Programa de inducción (diseñar de la inducción de la empresa y su ejecución)
- l. Células de entrenamiento (diseño de reglas generales de funcionamiento y su implementación)
- m. Auditorias (revisión de documentación o procesos y su cumplimiento)
- n. Gestión de políticas y procedimientos (diseño e implementación de políticas y procedimiento en capacitación)

- o. Gestión de Presupuesto (elaboración, análisis y control de los gastos)
- p. Gestión de Proyectos (definición de lineamientos y requerimientos que deben cumplir los proyectos)
- q. Gestión de Proveedores

h) RELACIONES LABORALES Y DESARROLLO SOCIAL

- a. Relaciones laborales individuales (administración de la relación que se tiene con cada empleado desde su contratación hasta su salida de la empresa)
- b. Relaciones laborales colectivas (administración de los contratos colectivos de trabajo, plan laboral y relaciones con sindicatos)
- c. Ejecución de revisión de Contrato Colectivo de Trabajo (dar a conocer los parámetros de revisión, negociación y formalización)
- d. Diagnóstico de Contrato Colectivo de Trabajo (revisión y determinación de costo de cada contrato colectivo)
- e. Gestión de Requisitos Legales
- f. Sistema de Denuncias Dilo (administración y seguimientos de denuncias)
- g. Manejo de Relaciones Laborales con Terceros (realización de assesment y determinar acciones a seguir para corrección de áreas de oportunidad)
- h. Clima Organizacional (aplicación de encuesta, análisis de resultados y planes a implementar)
- i. Apoyo Jurídico- Laboral a las áreas
- j. Apoyo demandas Laborales
- k. Programa de Reincorporación Laboral
- l. Auditorías y Requerimientos Legales
- m. Administración del Presupuesto (elaboración, análisis y control de los gastos)
- n. Desarrollo sindical (capacitación a líderes sindicales)
- o. Despachos laborales (evaluar y asesorar para terminaciones de contratos colectivos)
- p. Diversidad e inclusión (diseñar, establecer e implementar planes de diversidad e inclusión)
- q. Desarrollo social (diseñar, establecer e implementar programas de voluntariado y actividades que apoyen a la sociedad)

i) COMUNICACIÓN INTERNA

- a. Cultura (diseñar y ejecutar los planes de cultura, y aplicación de encuesta para determinar grado de avance)
- b. Change Management

j) PROTECCION PATRIMONIAL

- a. Apoyo en la vía pública
- b. Contrainteligencia (diseñar, implementar y ejecutar medidas)
- c. Gestionar de la Protección (plan de certificación de guardias y elementos de seguridad)
- d. Investigaciones
- e. K9 (capacitar a los guardias y adiestrar a los perros en materia de seguridad y protección)
- f. Manejo de Crisis Interna/Externa
- g. OTTP - One Two Three Protección
- h. Protección de Instalaciones
- i. Protección de la Información de la Cía.
- j. Protección ejecutiva
- k. Relación con proveedores
- l. Verificación Técnica de Protección
- m. Administración de Presupuesto
- n. Administración de la Central de alerta y respuesta 24 horas los 365 días del año
- o. Administración y gestión del CSCP (centros de servicio compartidos de protección)

k) SALUD OCUPACIONAL

- a. Planeación, Diseño, Seguimiento y Evaluación
- b. Gestión de Requisitos Legales
- c. Caracterización de Condiciones de Salud
- d. Caracterización de las Condiciones de Trabajo
- e. Mejoramiento de las condiciones de Salud
- f. Mejoramiento de condiciones de Trabajo
- g. Programa de Capacitación en Seguridad, Salud y Trabajo

- h. Plan de Comunicación en Seguridad, Salud y Trabajo
- i. Fomento de estilo de vida y trabajo saludable
- j. Administración del presupuesto
- k. Gestión de Proveedores
- l. Gestión Capex (administración de las inversiones a realizar)
- m. Enfermedades inculpables
- n. Salud Ocupacional

l) INFORMACION LABORAL (antigüedad, horarios de trabajo, clientes internos, sistemas que utilizas e indicadores). PRUEBA PILOTO

Se realiza una prueba piloto, donde se eligieron 40 empleados de diferentes niveles de la organización y se forman dos grupos. Ellos realizaron la prueba para validar el cuestionario y asegurar que se estaba midiendo la información requerida para el cumplimiento de los objetivos.

Los temas que se revisaron y validaron con este grupo de empleados fueron los siguientes:

- Qué el tipo de preguntas que se estaba utilizando para obtener la información que requeríamos, eran las correctas.
- La redacción de las preguntas era correcta y que incluíamos un lenguaje o palabras que en toda la organización tuviera el mismo significado y que no fueran desconocidas para ellos.
- Clasificación de las actividades según su naturaleza por proceso u subproceso
- Orden de las preguntas si era el correcto
- El número de preguntas era el adecuado
- Determinar el tiempo y la fecha límite para entrega de los cuestionarios era la adecuada, en relación a las cargas de trabajo actuales.
- Entendimiento de las instrucciones que se incluían, tanto en el cuerpo del cuestionario, como en el cuerpo del mensaje que les llegó para responder el instrumento.

La metodología que se utilizó, fue dividir al personal en dos grupos de 20 empleados cada uno, con actividades complementarias, con el objetivo de asegurar la calidad del instrumento, a continuación, se describen las reuniones.

- Reunión 1. realizar las actividades de validación del cuestionario y escuchar inquietudes, la cuales fueron muy positivas y en una escala de del 1 al 5 se obtuvo un 4.7.
- Reunión 2. Realizar la valoración del cuestionario corregida con el grupo 1, para recibir la retroalimentación posterior a su aplicación y los resultados fueron satisfactorios.

3.4.4.7 VALIDACION DEL INSTRUMENTO O CUESTIONARIO

Para que un instrumento sea válido, debe medir las variables que requiere el estudio, si se quiere medir el tiempo que cada colaborador se tarda en realizar una actividad, en el instrumento se incluyeron preguntas acerca la medición del tiempo.

Un instrumento que tiene validez, debe dejar evidencias relacionadas con el contenido y relación con el criterio.

3.4.4.7.1 ANALISIS DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

El cuestionario, incluye preguntas relacionadas para determinar el tiempo que se emplea en realizar cada actividad e indicar el número de personas que realizan la actividad y a que proceso pertenecen.

Este instrumento lo utilizan las consultoras expertas en el tema, el diseño se realiza considerando la experiencia de expertos funcionales de la empresa, asesorados por los consultores, se hacen adecuaciones en la redacción y se incluyen palabras que tengan el mismo significado en toda la empresa.

Para poder tener la realidad de la empresa y eliminar posibles desviaciones que puedan existir, la información es obtenida en las sesiones de trabajo de taxonomía y funcionales.

El cuestionario incluye 2,149 preguntas, clasificadas en 9 procesos, 129 subprocesos y 517 actividades, todas ellas están relacionadas con el tiempo y frecuencia de realización.

Las preguntas que integran el cuestionario, son ordenadas según su naturaleza, proceso y subproceso para poder dar mayor claridad a los empleados.

La puntuación que se utilizó fue la de items simples, ya que la puntuación que se obtuvo, fue la sumatoria de los valores que el encuestado escribió en cada pregunta, dependiendo de las actividades que están en su área de responsabilidad.

3.4.4.7.2 VALIDEZ

“La validez de un instrumento, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que se quiere medir”.⁷

En la validez del instrumento, se tomaron medias para asegurar su validez, porque se requiere certeza en lo se está midiendo y cumplir con los requerimientos de nuestro estudio, que son los tiempos que se emplea en cada actividad y el número de personal que las realiza, para ello se realizó el proceso de validación del contenido y criterio.

3.4.4.7.2.1 VALIDEZ DEL CONTENIDO

Cuando se habla de la validez del contenido, se refiere al “grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide”⁸, para poder cumplir con este requisito se incluyeron todas las actividades que se realizan en cada uno de los procesos de recursos humanos.

Los procesos que se incluyeron en el estudio son:

- a) Administración de Personal y nómina
- b) Efectividad Organizacional
- c) Compensación Variable

⁷ Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación página 200

⁸ Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación página 201

- d) Planeación de Talento
- e) Desempeño Organizacional
- f) Desarrollo Organizacional
- g) Relaciones Laborales y Desarrollo Social
- h) Protección Patrimonial
- i) Salud Ocupacional

Para incrementar la validez del contenido se contrata una consultora especialista en procesos de recursos humanos ⁹, ellos cuentan con alta experiencia en análisis, diseño e implementación de procesos en las áreas de recursos humanos a nivel mundial.

Cuando se comienza a revisar la validez del contenido del cuestionario, se consideran estudios anteriores, realizados sobre el tema principal, que son los procesos que tiene recursos humanos y su clasificación.

Se realiza un comparativo entre ambos, se obtiene un 95% de coincidencia entre los incluidos en el estudio y el benchmarking del mercado, la principal variación depende en actividades que son propias de la industria o actividades muy específicas de la empresa (ejemplo revisión de antecedentes laborales, tanto del candidato como de familiares, en bases de datos que tiene la empresa).

Otro punto en donde apoyan los estudios que presenta la consultora, es el tipo de actividades que clasificaron como transaccionales, estas normalmente son sujetas a una tercerización y/o automatización, este tipo de actividad es la base para poder validar la factibilidad de implementación de este tipo de modelos¹⁰.

Revisando los puntos anteriores, el instrumento que se definió utilizar para llevar a cabo el levantamiento de la información, fue el cuestionario, porque es un instrumento que cumple los requisitos para la recolección de datos.

⁹ Transformación de Recursos Humanos | Deloitte México
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/.../transformacion-recursos-humanos.html> 08/04/2018

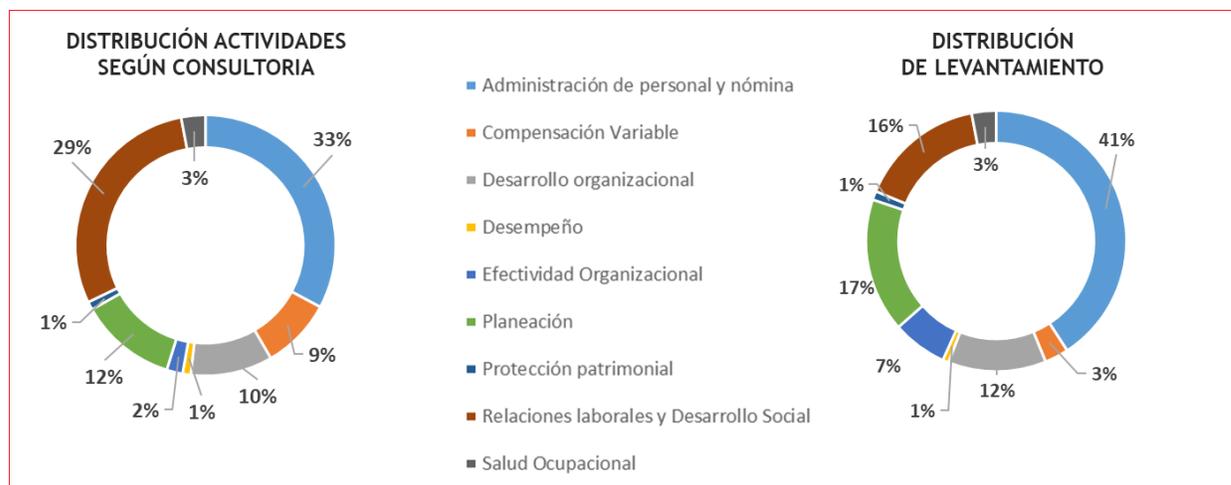
¹⁰ Resultados del Estudio de Servicios Compartidos en ... - Deloitte
[https://www2.deloitte.com/.../Deloitte/.../mx\(es-mx\)](https://www2.deloitte.com/.../Deloitte/.../mx(es-mx)), 08/04/2018

3.4.4.7.2 VALIDEZ DE CRITERIO

La validez de criterio de un instrumento se “establece el comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo”¹¹, si se comparan diferentes instrumentos, que están midiendo las mismas variables del estudio, y los resultados son similares o criterios que se están utilizando pueden llegar al mismo o parecido resultado (Bostwick y Kyte (2005), (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006) se puede decir que están correlacionados y predecir las puntuaciones.

En la tabla siguiente se muestran los porcentajes de distribución del tiempo que se utiliza en cada uno de los procesos y se hace un comparativo de los resultados del estudio con el benchmarking que tiene la consultora para determinar el grado de correlación.

Ilustración 4. Comparativo de distribución de las actividades según su naturaleza del proceso



Fuente: Elaboración Propia

Cuando se analiza la tabla, se visualizan diferencias en la distribución del tiempo en ciertos procesos, esto se explica por el grado de automatización y cobertura de los temas que

¹¹ Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación página 202

tienen las empresas en ciertas actividades, este un área de oportunidad para la implementación de un nuevo modelo de trabajo.

3.4.5 VISITA A CAMPO

Para tener una mayor sensibilidad sobre las actividades que se realizan, se toma la decisión de incluir tres pasos adicionales los cuales son:

- a) Entrevista en sitio
- b) Observación
- c) Documentación

3.4.5.1 ENTREVISTA EN SITIO

La entrevista en sitio, tiene como objetivo ayudar a que el equipo tenga la sensibilidad de las necesidades del cliente y expectativas del nuevo servicio que se espera del área de recursos humanos.

Esta información, será complementada con la percepción de los empleados, que están realizando las diferentes actividades de forma diaria, y el valor que puede generar este cambio de gestión.

Para llevar a cabo las entrevistas, se diseñaron una serie preguntas y/o guías de entrevista para cada una de las de audiencias, dependiendo del nivel organizacional y posición que ocupa en la organización.

Se dividen en dos categorías estratégico/ táctico y operativo.

3.4.5.1.1 ESTRATEGICO / TACTICO

- *Visión del Negocio*

¿Cuál es la visión y estrategia de tu área y como apoya a la estrategia general de la empresa?

- *Naturaleza de la Actividad*

¿Cuáles son los entregables principales de los procesos donde participo?

- *Proceso*

¿Cómo es el modelo de operación de tu área y cuál es el valor percibido por el cliente sobre los procesos de RH?

- *Estructura*

¿Cuáles son las principales áreas de mejora que observas en tu área, en relación con la forma como se organiza el trabajo de RH?

- *Sistema*

¿Qué tan automatizado se encuentra tu modelo de operación? Y ¿Qué tanto los sistemas tecnológicos apoyan a los procesos que se ejecutan en tu área?

- *Presupuesto*

¿Existe algún presupuesto definido para la actividad?

- *Indicadores*

¿Cuál es el principal indicador de las actividades constitutivas de la función?

- *Transformación*

¿Qué actividades podrían transformarse para producir mayor valor a la organización?

3.4.5.1.2. OPERATIVOS

- *Estructura*

¿Cuáles son las áreas con las que tienes mayor relación y que tan frecuente es?

- *Proceso*

¿Utilizas servicios tercerizados para alguna actividad o proceso?

- *Sistema*

¿Qué sistemas de TI utilizas para tus actividades diarias?

- *Naturaleza de la actividad*

¿Qué actividades tienen un balance negativo en la relación de tiempo vs valor que producen?

¿Se requiere de alguna autorización para ejecutar alguna actividad?

- *Indicadores*

¿Existe algún indicador para esta actividad?

- *Transformación*

¿Esta actividad podría realizarse por otro actor del proceso?

Se recluta un equipo y se capacitan como entrevistadores, se les instruye en técnicas de manejo de entrevistas y los pasos que deben de seguir. Al terminar el proceso, se realiza la certificación y se indica que se tiene un grupo homologado en los criterios.

Posteriormente se lleva una capacitación acerca del cuestionario para su conocimiento a fondo.

Se diseñan protocolos que deben de aplicar, para no sesgar o influir la respuesta, así como aprobar o reprobar.

- a) Ser ecuánime
- b) Manejo de gestos o expresiones ambiguos
- c) Buscar lugares apropiados para realizar la entrevista
- d) Evitar interrupciones, solicitar el apagar el celular o equipos de computo
- e) La entrevista se debe desarrollar dentro de los horarios laborables

3.4.6 OBSERVACION

Se utiliza el método de la observación, como complemento para realizar la validación de la información recabada por los cuestionarios y que muestran las rutinas de trabajo, el objetivo es realizar visitas a ciertas unidades operativas, para verificar y dejar evidencia de cómo se están realizando los procesos dentro del ambiente laboral cotidiano.

Ya que existen procesos dentro de la operación diaria de la unidad operativa, que afectan o influyen los procesos de recursos humanos, ejemplo la entrada / salida de personal de una distribuidora.

- Salida de ruta (el personal de recursos humanos debe validar y dejar evidencia del nombre del titular de la ruta y el nombre de sus ayudantes, ya que esta información afecta el pago de las comisiones).
- Proceso de Liquidación (este se lleva a cabo en la distribuidora donde el titular de la ruta entrega el dinero o los tickets de la venta del día y esta información es cotejada con la entregada en la salida de rutas).
- Uso de habilitadores como quioscos y/o biométrico (estos habilitadores se utilizan para que el personal registre su entrada y salida de la unidad operativa a través de la huella digital o tecleo de clave de acceso según sea el caso).

3.4.7 DOCUMENTACION

La revisión de la documentación que tiene actualmente la empresa, fortalece el proceso de validación y confiabilidad del instrumento.

En ella, se lleva a cabo la verificación los roles y actividades, donde se realiza un comparativo de las actividades descritas vs las mencionadas en la descripción de los puestos que intervienen en cada uno de los procesos, en caso de existir inconsistencia, se valida con el responsable funcional, si existe inconsistencia se adiciona una nota para considerarla al momento del diseño del nuevo modelo, este trabajo ayuda a comprender como trabaja la posición en la organización y el valor agregado que genera.

En la descripción de puesto están incluidas las principales responsabilidades y los recursos del cual es responsable la posición (humanos y financieros).

Otra variable que es considerada y se encuentra en el mismo documento, son los indicadores que elabora y analiza, con estos se puede determinar el grado de cumplimiento que se tienen en cada uno de los procesos y posibles áreas de oportunidad, como pueden ser actividades que se están cumpliendo de manera parcial por falta de sistemas o por su elaboración manual.

Como cierre el último aspecto que se incluye es la volumetría transaccional, la revisión de este indicador determina el número de veces que se realiza una actividad y su frecuencia.

Teniendo todos los instrumentos listos para realizar su aplicación y posteriormente el análisis, para determinar el diseño y la posible implementación del nuevo modelo, que apoye con el incremento del número de los servicios y su calidad.

CAPITULO 4.

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO, ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realiza la aplicación de los instrumentos diseñados, para lograr realizar el levantamiento de la información, que se requiere, posteriormente se lleva a cabo el análisis de la información desde diferentes ópticas, para determinar las posibles áreas de oportunidad. Esta información sirve como base para el diseño del modelo de servicios que se quiere implementar y cumplir con los objetivos planteados.

INTRODUCCION

Se realiza un análisis y se determina el grado de viabilidad de migrar del modelo actual llamado "*Centro de Servicios Compartidos*" al "*Modelo de Servicios Globales para el Negocio*", se realiza través de la revisión del grado de madurez, automatización y centralización de cada uno de los procesos, así como su gobernabilidad, homologación y entendimiento que se tiene a nivel de la empresa.

El análisis se desarrollará en una empresa nacional de consumo masivo con operaciones en la república mexicana.

Para que se lleve a cabo dicho proyecto, se tienen que clasificar los procesos y actividades del área de Recursos Humanos.

Las categorías a utilizar en la clasificación son: transaccionales (actividades o procesos que utilizan un ordenador y se realizan de forma repetitiva) y no transaccionales (esta actividad no implica uso de un ordenador para que realice la actividad).

Son 512 empleados que conforman el universo de estudio, es personal que labora en el área de Recursos Humanos desempeñándose en puestos operativos, tácticos y estratégicos.

4.1 METODOLOGIA

A continuación, se muestra la metodología que fue aplicada en el proyecto y su diseño fue elaborado e implementado en 4 etapas definición, medición, análisis y mejora:

Etapa	Paso	Herramienta
Definición	Delimitación de la investigación	Project Chart
	Modelo de operación actual	Diagrama de <i>modelo actual</i> Diagrama de actividades según su naturaleza (estratégicas y transaccionales) Diagrama de distribución de esfuerzo Número de transacciones vs personal utilizado en la realización de los procesos
	Mapa de sistemas	Diagrama de los sistemas actuales y su grado de funcionalidad
	Identificación y clasificación de los procesos a medir	Sesión de Trabajo Taxonomía
	Identificación y validación de necesidades actuales y futuras Clasificación de las actividades por su naturaleza	Sesión de Trabajo Funcionales
Medición	Recolección de datos	- Plan de recolección de datos - Plan de trabajo de la aplicación de encuesta y realización de entrevistas
Análisis	Hallazgo de levantamiento	-Clasificación de las actividades de los procesos siguiendo las categorías:

		transaccionales o estratégicas -Actividades con posible escalamiento (actividades que pueden desarrollarse por un tercero)
Mejora	Optimización de procesos	-Diseño del nuevo modelo de operativo -Modelo de entrega de servicios

4.2 PROJECT CHART

Objetivo: Definir el propósito, alcance y detalles del proyecto.

Descripción del proyecto	Diseño e implementación y migración del modelo Centro de Servicios Compartidos a un modelo Servicios Globales para el Negocio en una empresa nacional de consumo masivo, con el objetivo de aumentar la calidad de los servicios ofrecidos a los empleados de dicha empresa y apoyar la modificación del rol en la gestión de recursos humanos, como una función estratégica y de apoyo a la empresa para que cumpla sus objetivos
Impacto al negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de los costos de operación en los procesos transaccionales. - Eliminación de las actividades transaccionales en el área de Recursos Humanos, con el fin de que se destine mayor tiempo a las actividades estratégicas. - Incremento en la calidad de los servicios ofrecidos a los empleados, y que este se vea reflejado en la lealtad de ellos

	hacia la empresa, con una mejora en el clima laboral e incremento en la productividad.
Problema	El área de Recursos Humanos, es la responsable de realizar actividades transaccionales y repetitivas, no cuenta con el tiempo y con el talento, que sirva de apoyo y que juegue un rol de asesor en la implementación de la estrategia de crecimiento del negocio.
Resultados esperados para el negocio	El rol del área de recursos humanos requiere evolucionar de un rol transaccional hacia un rol estratégico, generando valor agregado como socio estratégico del negocio, con el objetivo de acelerar los procesos de crecimiento y fusión de las nuevas franquicias, logrando con ello la generación de eficiencias en forma rápida y consiguiendo los ahorros esperados.
Beneficios esperados para los empleados	Incremento en el portafolio de servicios que se prestan hacia los empleados, otorgando un mayor número, con un mejor desempeño y calidad, incrementado la experiencia del usuario.

4.2.1 ANALISIS DE RESULTADOS

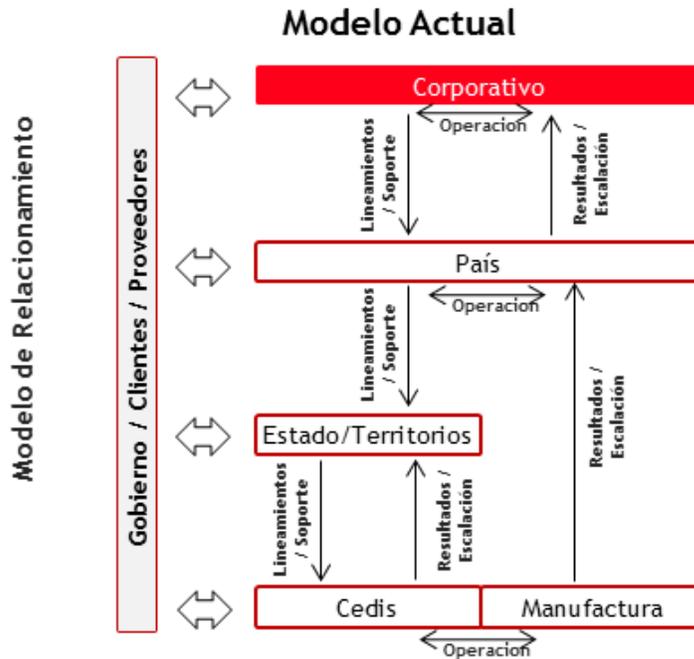
Se están considerando 3 indicadores, que ayudan a definir el diseño y su implementación del nuevo modelo en el caso de estudio, uno es la reducción de los costos de operación, el segundo es la eliminación, automatización o transferencia de las actividades transaccionales y repetitivas, y el tercero es el incremento en el número de servicios que otorga recursos humanos, todo realizado por sistemas que otorguen el servicio por autoservicio e incrementen la experiencia del usuario, logrando con ello la liberación de tiempo en los procesos de gestión de recursos humanos.

El logro de estos indicadores, determina el grado de factibilidad, ya que indica si el proyecto es financieramente viable, derivado que está otorgando los ahorros necesarios para el pago del mismo en un tiempo razonable, el otro factor es el portafolio de servicios que se le están otorgando a los empleados vía autoservicio con acceso remoto, que deben cubrir las necesidades personales y apoyan el desempeño de las actividades que es responsable, eliminando los tiempos de traslados dentro de la unidad operativa o a otras unidades operativas.

4.3 DIAGRAMA DE MODELO ACTUAL

En el diagrama se muestran los niveles de relacionamiento, estos son 4 niveles, el corporativo, país u oficina central, estados o territorios y unidades operativas (centros de distribución / Manufactura (plantas)).

Ilustración 5. Modelo actual de operación y gestión



Fuente: Elaboración Propia

Cuando se analiza la estructura organizacional de la empresa, se observa que tiene cuatro niveles, comenzando desde el corporativo hasta el nivel de la operación, esto implica utilizar más recursos para asegurar que se cumplan los lineamientos.

Puede ser muy fácil perder la alineación, dar mensajes que no son claros o que pueden dar señales contrarias a la organización, derivado de cada nivel puede ser un filtro y distorsionar el mensaje o volver la toma de decisiones lenta.

Cuando se busca una autonomía de las operaciones, este tipo de modelos puede servir, y solo se reciben lineamientos básicos de operación.

4.3.1 ANALISIS DE RESULTADOS

Derivado del análisis realizado al modelo de relacionamiento, lo que se puede determinar es que el proceso para realizar un cambio o transferencia y adopción de mejores prácticas en las unidades es muy burocrático y con mucha lentitud, derivado de que existen varios niveles, esto trae consigo que el gobierno que existe en los procesos de operación (Centro de Distribución y Manufactura) se muy débil, y que exista una desalineación o desconocimiento en lo métodos utilizados en la operación.

4.4 DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN SU NATURALEZA

En el diagrama se muestra las actividades clasificadas por actividades estratégicas, tácticas y operacionales, en el cual se visualiza el porcentaje que corresponde cada una. El porcentaje mayor corresponde a las actividades de operación.

Ilustración 6. Distribución de actividades por niveles organizacionales



Fuente: Elaboración Propia

4.4.1 ANALISIS DE RESULTADOS

El 73% de las actividades que realiza la función de RRHH, está enfocada principalmente en actividades operativas. Este tipo de actividades normalmente son repetitivas y con ciclos definidos, por lo que puede existir un área de oportunidad para automatizar y o transferir a un tercero.

También se identifican actividades que se pueden realizar por autoservicio.

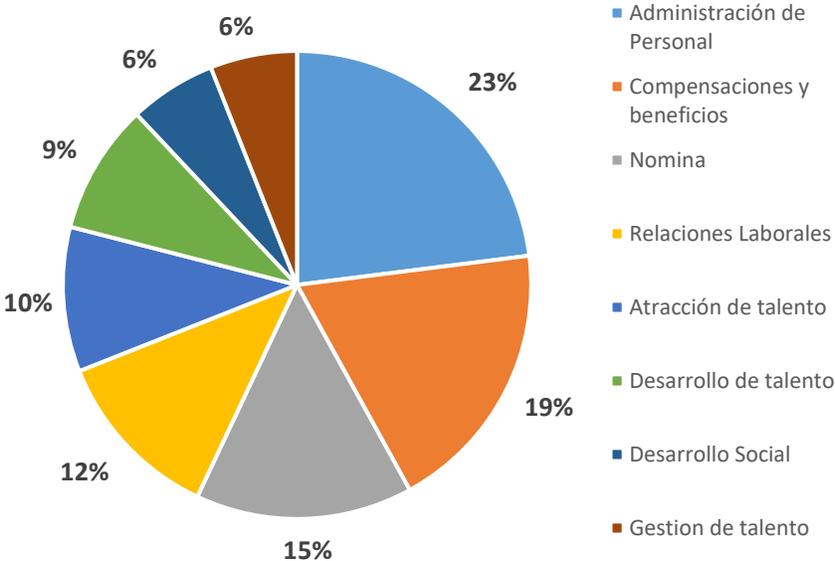
4.5 DIAGRAMA DE DISTRIBUCION DE ESFUERZOS

Los diagramas muestran la distribución del esfuerzo, y su asignación a cada área o posición en porcentaje, en el siguiente diagrama muestra el porcentaje de tiempo que se le asigna

cada área, esto es importante para saber a qué área se le asigna el mayor número de recursos, derivado de las cargas de trabajo.

En esta asignación incluye las actividades estratégicas, tácticas y operativas.

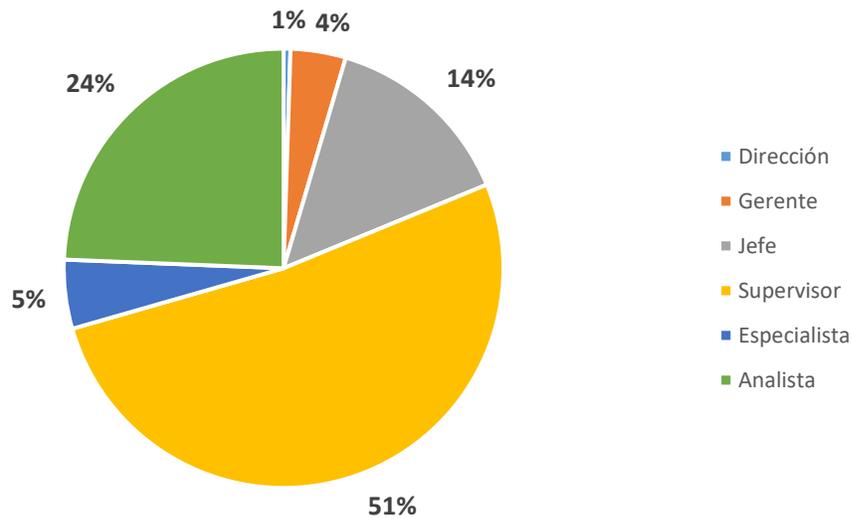
Gráfica 1. Distribución del tiempo / esfuerzo por área



Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente grafica se puede visualizar que el mayor porcentaje del esfuerzo está en las posiciones que tiene el mayor número de actividades de operación.

Gráfica 2. Distribución del tiempo / esfuerzo por posición



Fuente: Elaboración Propia

4.5.1 ANALISIS DE RESULTADOS

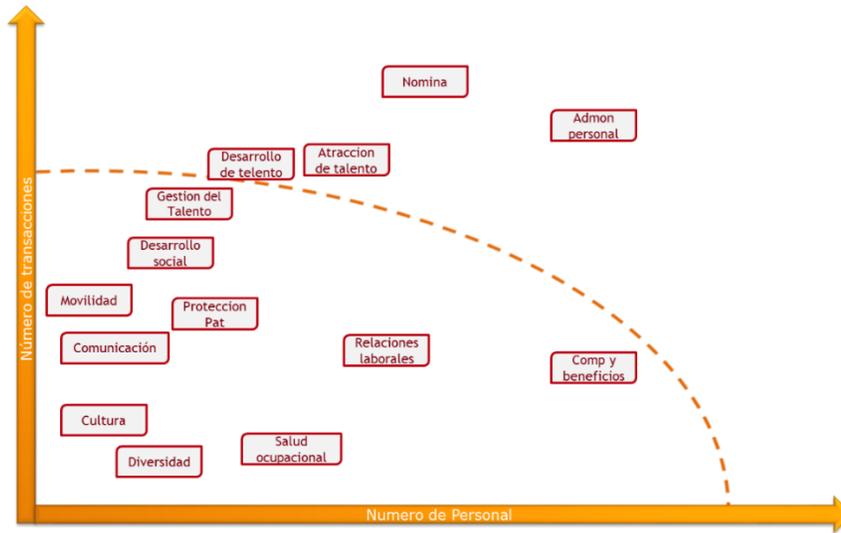
El 79% de las actividades que realiza la función de RRHH, está en el área de administración de personal, compensaciones y beneficios, nómina, relaciones laborales y atracción de talento, son áreas que tienen actividades repetitivas, este tipo de actividades tienen procedimientos estándar, con parámetros definidos y tienen una frecuencia de aplicación (calendarios de trabajo).

El 80% de las actividades, la realizan puestos operativos, como supervisores, especialista y analistas. En estas posiciones normalmente se concentran el mayor número de actividades repetitivas, con procedimiento de cálculo y cuentan con calendarios de trabajo establecidos, donde se determinan tiempos y fechas de aplicación (no se deja al criterio del operador).

4.6 NÚMERO DE TRANSACCIONES VS PERSONAL UTILIZADO EN LA REALIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La grafica muestra el número de actividades y transacciones que se realiza en cada una de las áreas vs el personal que requiere para desempeñar su función.

Gráfica 3. Número de personal que requiere cada proceso, según el número de transacciones que realiza



Fuente: Elaboración Propia

4.6.1 ANALISIS DE RESULTADOS

Los procesos de administración de personal, nomina, atracción y desarrollo de talento, son los que utilizan el mayor número de empleados para realizar las actividades.

La explicación es, cada centro de trabajo requiere mínimo tener una persona, para realizar actividades operativas, como son la captura de incidencias, el control del personal y labor de reclutamiento, estas actividades son realizadas por recursos humanos. El jefe responsable de la gente se limita a actividades relacionadas a su función.

4.7 DIAGRAMA DE LOS SISTEMAS ACTUALES Y GRADO DE FUNCIONALIDAD

Es importante analizar con que herramientas o sistemas cuenta la empresa, para desempeñar sus funciones y el grado de interconexión que puede existir con los sistemas o herramientas de otras áreas.

En la gráfica, se menciona el inventario de sistemas que tiene la empresa, para cubrir las funciones de recursos humanos, estos abarcan desde los procesos básicos como el procesamiento de la nómina, captura de incidencias, control de expedientes de personal, hasta la capacitación y adiestramiento del personal, atracción de talento, etc.

En la misma grafica se muestra si el funcionamiento es correcto o tiene áreas de oportunidad, esto indica, si el sistema está cubriendo las necesidades de la empresa o no.

Si existen áreas de oportunidad, se analiza el sistema y se revisa la posibilidad de modificarlo, haciendo las adaptaciones necesarias para cubrir las necesidades actuales y/o futuras, en caso de que los cambios no sean viables, se debe de hacer cambio del sistema por uno que cubra las necesidades.

Ilustración 7. Situación actual de los sistemas que tiene la empresa y su nivel de operación



Fuente: Elaboración Propia

4.7.1 ANALISIS DE RESULTADOS

Los diferentes procesos de recursos humanos, son aplicaciones que están en un servidor y que es configurada por el equipo de sistemas de la empresa.

Actualmente estas aplicaciones no cubren las necesidades, y tienen que ser operados por el personal de recursos humanos, el cliente no tiene acceso a los sistemas. El cliente se siente ajeno a los procesos y los visualiza como un proceso que se encuentra en una caja negra, no entiende como llegan al resultado, esto impacta la credibilidad.

4.8 SESION DE TRABAJO DE TAXONOMIA

En estas sesiones se realizó la clasificación de procesos, subprocesos y actividades según su naturaleza.

Se reunió a equipos de trabajo, integrados por expertos y asesores, para analizar cada una de los procesos, subprocesos y actividades, esta actividad es clave para poder determinar su situación actual y compararla contra las prácticas de mercado, y posteriormente realizar una clasificación definitiva, es lo que se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 8. Clasificación de los procesos, subprocesos y actividades según su naturaleza

9 Grupos de Proceso	124	517
	Subprocesos	Actividades
Administración de Personal / nómina	17	84
Efectividad Organizacional	15	57
Compensación Variable	06	30
Planeación	17	77
Desarrollo / Capacitación	17	68
Desempeño	03	12
Relaciones Laborales / Desarrollo Social	20	92
Protección Patrimonial	15	39
Salud Ocupacional	14	58

Fuente: Elaboración Propia

4.8.1 ANALISIS DE RESULTADOS

Después de llevar a cabo el workshop de taxonomía, como consecuencia del ejercicio colaborativo con los equipos funcionales y personal de que labora en las operaciones del país, el resultado fue que el modelo de la empresa está alineado con el benchmarking de la industria.

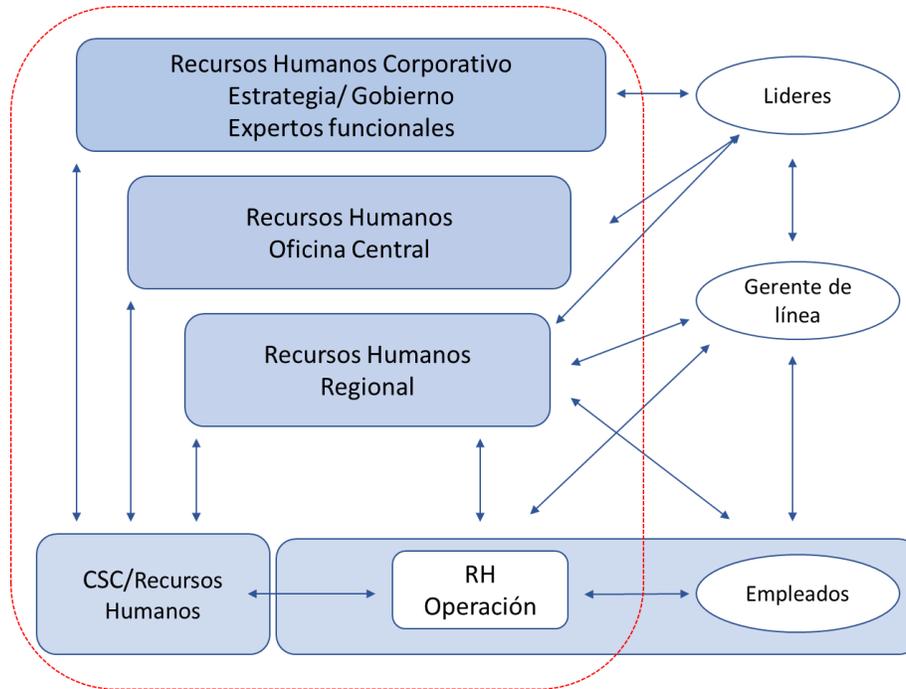
Esta información es base para levantamiento de los procesos y la construcción del instrumento, para determinar la realidad de cada proceso.

4.9 SESION DE TRABAJO FUNCIONAL

En esta sesión, se revisa el modelo actual de servicio, y se realiza análisis de las áreas que lo integran y sus relaciones con otras áreas/clientes, esto ayuda a entender el tipo de la organización actual.

Cuando se revisa el modelo actual de servicios, las flechas significan los diferentes canales de comunicación, que existen en la organización.

Ilustración 9. Modelo de servicios actuales



Fuente: Elaboración Propia

4.9.1 ANALISIS DE RESULTADOS

Cuando se realiza el análisis del modelo de servicio actual, se determina que en este modelo existen varios canales de comunicación, el esquema la responsabilidad es dividida, esto implica que los diferentes niveles pueden enviar señales diferentes, ejemplo del CSC/Recursos Humanos recibe señales de los diferentes niveles y esto puede afectar el desempeño del CSC.

En lo que respecta a la comunicación, los líderes y gerentes de línea tienen interacciones con los diferentes niveles de recursos humanos, solicitando requerimientos para cubrir sus necesidades, esto exige una mayor coordinación, porque las necesidades pueden ser diferentes, este tipo de esquemas fomenta que la toma de decisiones e implementación de los proyectos, implica mayor uso de tiempo e incrementa los costos, por posibles malas definiciones hacia donde se quiere ir.

El servicio hacia los empleados (transaccional), se hace de forma personal a través de recursos humanos, esto implica un alto uso de los recursos, el jefe inmediato tiene un papel

solo para la parte operativa de su área, él se desentiende del desarrollo de su equipo y del apoyo para clarificar temas de pagos o descuentos, a pesar de que él es quien lo registra o solicita su aplicación, y tiene mayor contexto de la situación de cada uno de ellos. Este puede ser un factor que desmotiva a la gente, ya que los tiempos de respuesta son lentos.

Otro de los aspectos, es que los servicios que proporciona el CSC, son para recursos humanos no para el empleado, este esquema provoca que se pierda agilidad en la toma de decisiones y se estén destinando tiempos del equipo a resolver dudas, siendo que el equipo del CSC tiene la capacidad para dar respuestas, ellos procesan los pagos de acuerdo a lo reportado por el jefe o por área funcional.

Lo antes descrito puede ser un área de oportunidad que tiene el modelo de servicio.

4.10 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se diseñó un plan para llevar a cabo en la recolección de los datos, utilizando la guía de preguntas. Esta fue aplicada por medio de encuesta electrónica, ya que el objetivo es tener un alcance a todos los empleados que laboran en recursos humanos, desde la parte corporativa, pasando por la oficina central hasta las unidades operativas.

En el siguiente cuadro se muestran los objetivos y la información que se requiere para realizar el análisis.

Identificación del número de recursos que se requieren para la elaboración de un proceso de recursos humanos, así como nivel organizacional de la empresa se encuentra (corporativo, oficina central, regional u operación)			
Medida		Definición Operacional y Procedimiento	
¿Qué medir?	Tipo de Medida/ Tipo de Dato	Como medir	Frecuencia
Identificación en que nivel de la compañía se encuentra ubicada su puesto	Nivel organizacional donde se encuentra el puesto	Nivel organizacional	
Número de actividades por puesto	# de actividades	Si aplica / o no aplica la actividad	

Tiempo de duración de cada actividad	Horas/Minutos/Días/ Semanas	Cada actividad	Cada cuando se realiza esa actividad
Número de personas que realizan la actividad	FTE's por actividad	% tiempo que le dedica a una actividad	Cada cuando realiza esa actividad
Distribución del tiempo que le dedica una persona a sus actividades que le corresponden de acuerdo a sus responsabilidades	Tiempo dedica a cada actividad de su tiempo total considerando una jornada de ocho horas	% que dedica a cada actividad	

Para poder asegurar que la información es confiable, se realiza una entrevista en sitio, se debe corroborar que los datos tienen sentido y son congruentes con la realidad.

4.10.1 ANALISIS DE RESULTADOS

Se implementa el plan de recolección, se aplica a todos los integrantes de las áreas involucradas en el estudio, y se tiene un nivel de respuesta del 95.0% de los participantes. Se realiza análisis de la información levantada y confirmada por la entrevista en sitio.

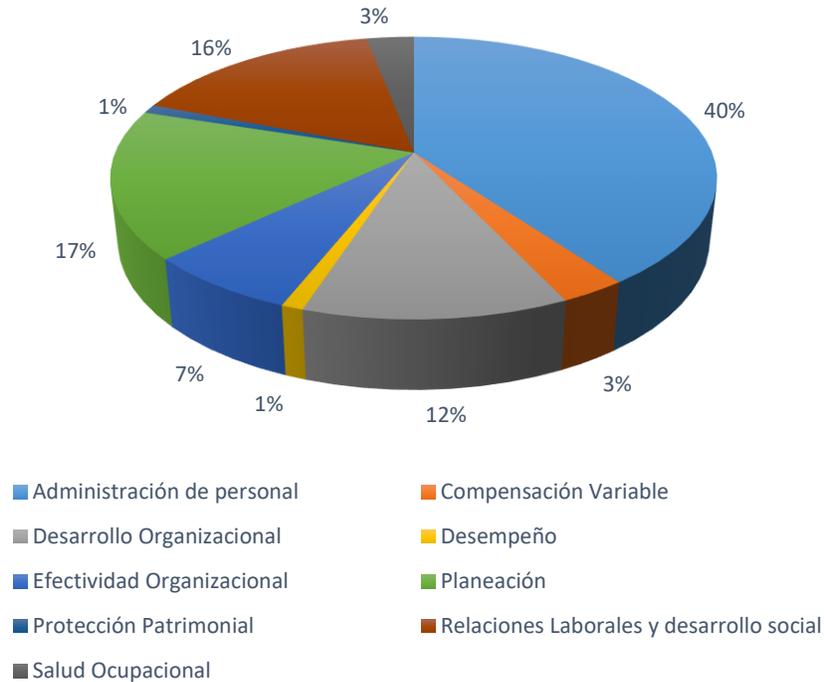
En el análisis se identifican las posibles áreas de oportunidad que existe en cada proceso, como son el número de actividades transaccionales que existen, cuál es la factibilidad de modificarlas, eliminarlas, automatizarlas o realizar una centralización y posteriormente trasladarlas a un tercero para su realización.

También se identifica el número de recursos que se emplean en cada actividad, el tiempo que ocupa para realizarlas y la frecuencia.

4.10.1.1 TIEMPO DE DEDICADO A CADA UNO DE LOS PROCESOS

La grafica contiene información que muestra la distribución de los tiempos que ocupa, convertido en porcentaje, esta es la distribución que tiene la empresa.

Gráfica 4. Distribución del tiempo que se le dedica a cada uno de los procesos



Fuente: Elaboración Propia

Se determina que el 44.0% del tiempo se ocupa en dos procesos que son administración de personal y compensación variable, en el primero es responsable de la nómina, cálculo de prestaciones, pago de impuestos y el segundo es el que procesa y calcula los montos que corresponden a comisiones del personal sindicalizado y la compensación variable del personal de preventa.

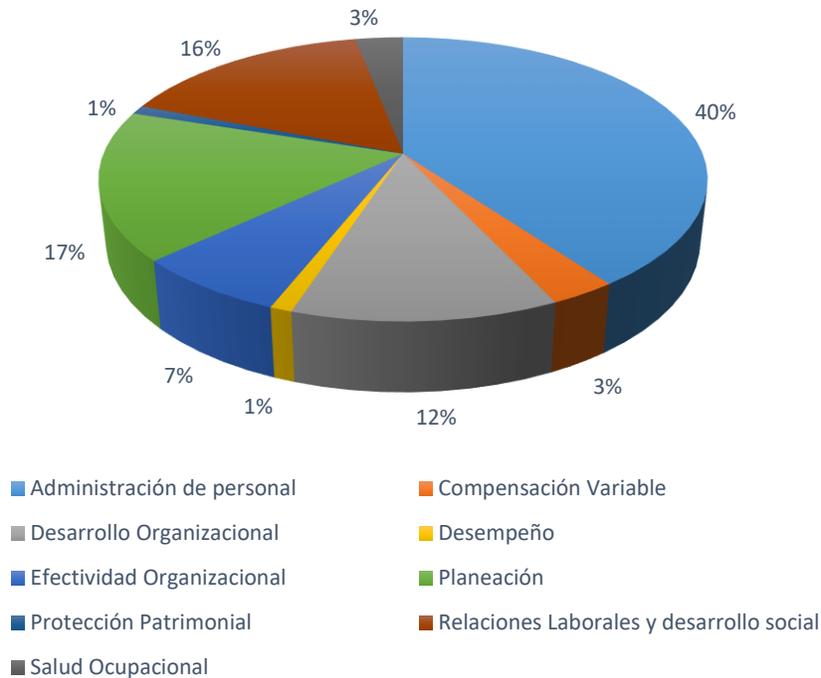
El otro 45.0% se encuentra distribuido, en procesos que tienen un menor número de actividades transaccionales, pero existe un área de oportunidad, estos procesos son relaciones laborales, desarrollo organizacional y planeación en actividades.

El resto es un 11.0%, que son mínimas las actividades transaccionales, por ser áreas de protección patrimonial y salud ocupacional.

PORCENTAJE DE PERSONAL DEDICADO A CADA UNO DE LOS PROCESOS

En la gráfica se muestra el porcentaje de personal que se ocupa en cada uno de los procesos (512 personal), se muestra en porcentaje porque eso facilita el análisis de la gráfica.

Gráfica 5. Distribución del personal asignado a cada proceso



Fuente: Elaboración Propia

Después de realizar el análisis de la información, podemos concluir el 40.0% del personal está realizando labores del área de administración de personal, que dentro de sus funciones principales está el procesamiento de la nómina, captura de incidencias, pago de prestaciones e impuestos, siendo que estas actividades por su naturaleza se consideran actividades transaccionales.

Existen en otras un porcentaje importante de asignación de recursos, como es desarrollo organizacional (12.0%) y planeación de recursos humanos (17.0%), áreas donde pueden existir oportunidades en relación actividades transaccionales.

Identificamos actividades como el control de cursos de capacitación (control de calendario, administración de salas, evaluación de participantes, etc.), estas pueden ser automáticas o centralizarse, aprovechando la asignación de recursos de mejor forma.

El 31.0% restante está repartido en el resto de las áreas, donde existen posibles áreas, pero el porcentaje mayor de este tipo de actividades se encuentra en las áreas antes mencionada.

4.11 ENTREVISTA EN SITIO

Con el objetivo de tener una visión clara de lo que se requiere en la transformación de la empresa, se agendaron entrevistas con los clientes internos y personal de recursos humanos, para identificar las posibles áreas de oportunidad.

El proceso se realizó por medio entrevista en sitio, esto ayuda que el entrevistado se sienta más a gusto y pueda tener una mayor apertura en la respuesta de las preguntas.

4.11.1 ANALISIS DE RESULTADOS

La entrevista en sitio, fue una herramienta que dio la visión y perspectiva de los requerimientos y necesidades del cliente, se incluyen entrevistas realizadas con el personal directivo, gerencial y operativo, que se encuentra ubicado en la parte del corporativo, oficina central y unidades operativas. Es indispensable tener una visión de todas las partes que forman la compañía, ya que las necesidades son diferentes dependiendo del nivel organizacional.

Cuando se concentra la información y es analizada, se realiza un listado de los puntos más importantes, que sirven de guía para el diseño del nuevo servicio que se pretende otorgar, y considerar las áreas de oportunidad que sirven de apoyo para realizar el cambio de rol del personal de recursos humanos.

Los comentarios que realizaron los clientes internos y personal de recursos humanos son las siguientes:

- a) Se tiene un enfoque operativo, no se tiene un enfoque hacia la estrategia del negocio.
- b) Alta complejidad por temas sindicales, normatividad y concesionario (terceros).
- c) En las regiones consideran una falta de proximidad/realidad operativa por parte de Oficinas Centrales.
- d) Subsidio de actividades que no son core del área de RH.

- e) Niveles de autorización, para realizar la toma de decisiones están centralizados, falta empoderamiento hacia las operaciones.
- f) Oportunidades de automatización a través de herramientas tecnológicas.
- g) Percepción por parte del cliente de un alto valor en el servicio que actualmente brinda RH.
- h) Variaciones en la ejecución de los procesos.

También se mencionaron puntos que se están considerando para incrementar el grado de madurez de los procesos y su grado automatización. Ejemplos:

Planeación. El proceso se encuentra estandarizado y alineado con los lineamientos de oficina central, sin embargo, existen formatos distintos y procesos manuales

Atracción de talento. La ejecución se realiza con autonomía a nivel de unidad operativa, con formatos sin homologar. La contratación a niveles operativos no tiene habilitadores.

Desarrollo Organizacional. El proceso se encuentra homologado, está en proceso de implementación la plataforma que se utiliza (Universidad Virtual), se está llevando más tiempo del estimado, por lo que la gestión de la capacitación se hace de forma manual.

Administración de personal. El proceso se encuentra automatizado, pero la complejidad de los sistemas dificulta a la adopción de los procesos y no garantiza el nivel operativo que se requiere.

Compensación variable. El cálculo de la compensación variable se realiza en hojas de cálculo y formatos hechos a la medida, esto no garantiza la integridad y homologación de los cálculos. Adicional el número de mecánicas de cálculo son numerosas y complejas.

El grado de automatización que tiene la compensación variable es de un 25.0%, lo que indica que la mayoría de los procesos se realizan de forma manual (hojas de Excel). Esto puede ocasionar falta de homologación y grado de gobierno sobre estos procesos.

CAPITULO 5.

CONCLUSIONES

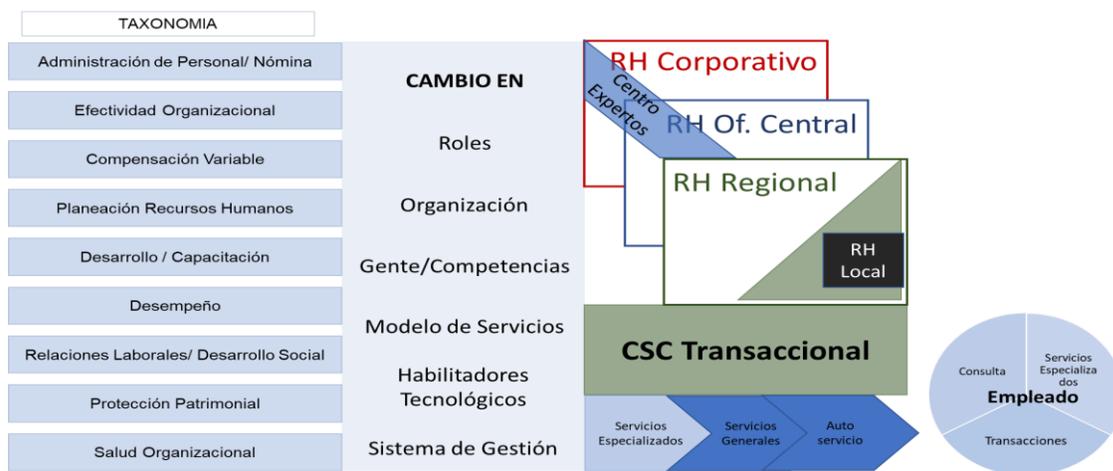
Después de realizar el análisis, se determina la situación actual, y se recopilan las necesidades operativas y de los clientes, esta información sirve para el diseño del modelo de servicios.

En conclusión, existen áreas de oportunidad para transformar el modelo actual de servicios que tiene la empresa y migrar a un modelo de servicios globales para el negocio, para ello, se requiere un cambio en el modelo de gestión que tiene actualmente recursos humanos en la empresa.

La premisa que debe aplicar, simplificación de procesos y buscar un mayor acercamiento entre los miembros de organización (recursos humanos con los líderes, gerentes de línea y empleados).

En la siguiente ilustración se muestra el modelo propuesto de servicios.

Ilustración 10. Modelo propuesto de servicios

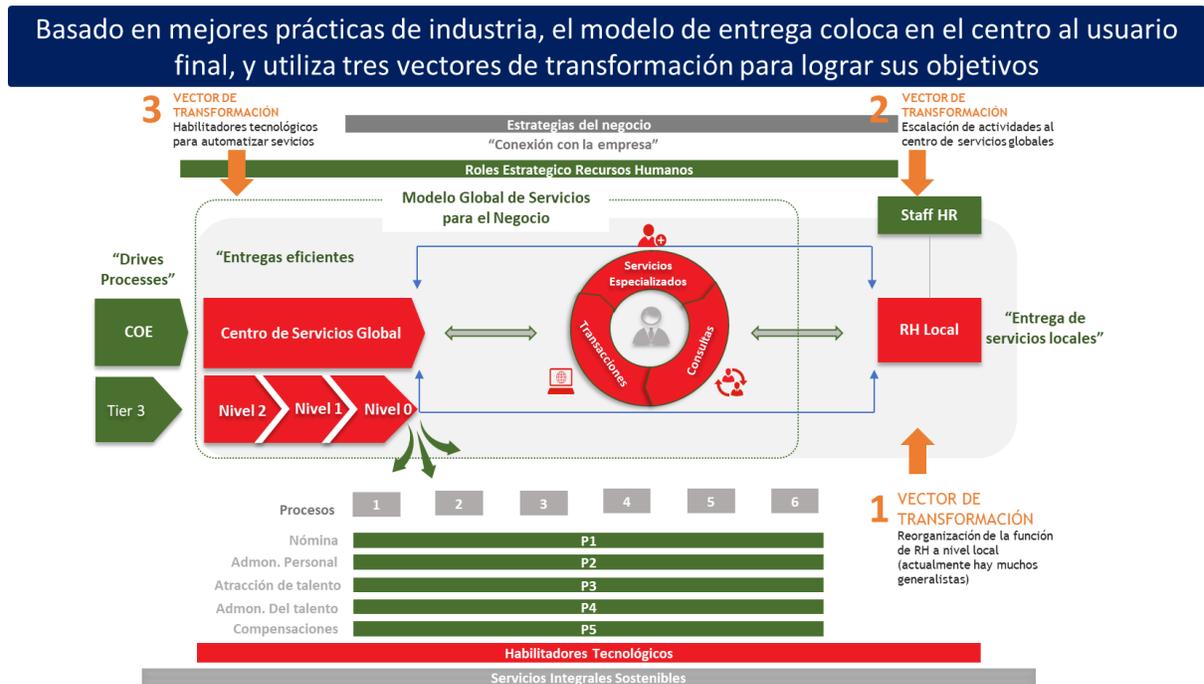


Fuente: Elaboración Propia basado en el modelo de servicio de Ulrich

El modelo de servicio de recursos humanos propuesto, tiene diferentes canales de servicio y comunicación (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009): el primer canal es el modelo servicios global para el negocio, donde se especifica una interacción directa entre el MGSN y empleados, utilizando tecnología de auto servicio, donde el empleado tiene

acceso de forma directa a sus datos, prestaciones y otros de forma fácil. Los diseños de las herramientas, deben ser de manera intuitiva y buscar la experiencia satisfactoria del empleado.

Ilustración 11. Modelo de servicios con enfoque al empleado



Fuente: Elaboración Propia

La herramienta antes mencionada, sirve a los líderes y gerentes de línea (se incluye a los empleados) como soporte para la administración de sus equipos de trabajo, ayudándolos a entender que pasa con cada uno de ellos, en su desarrollo profesional, evaluaciones de desempeño, pagos, etc.

El segundo canal es Recursos Humanos Corporativo y los centros de expertos, sus objetivos son:

- Crear una cultura a todos los miembros de la organización, con el objetivo de tomar conciencia del impacto que tienen sus acciones y decisiones en sus áreas, así como en la organización,
- Ayudar y asesorar a la Dirección General en los proyectos de transformación
- Responsable del diseño de los procesos y su alineación con los objetivos del negocio.

- Asegurar el desarrollo y profesionalización del recurso humano.

El tercer canal, es el socio de negocio (business partner), este se relaciona con la evolución del rol de Recursos Humanos de Oficinal Central y Regional, el cual se tiene que convertir en socio del negocio. Su objetivo es ser un enlace entre los líderes y gerentes de línea con el corporativo de recursos humanos, y seleccionar que lineamientos del corporativo se deben implementar y cuando, considerando las necesidades de las regiones.

También tienen la responsabilidad de retroalimentar al corporativo, comunicando las necesidades de cada una de las regiones, y que se consideren en el diseño de las estrategias del negocio.

El cuarto, la ejecución diaria de la función de recursos humanos en las operaciones, donde su rol es mantener foco en el negocio, administrando las prioridades y cargas de trabajo, para lograr un buen desempeño de la organización.

Este modelo afecta al gerente de línea y líderes en su rol actual, este debe de evolucionar y desempeñar un papel más activo en la toma de decisiones, y ser responsable de sus equipos de trabajo, estas acciones van a apoyar y reforzar el liderazgo.

Para realizar estos cambios, se deben modificar los procesos y herramientas que impactan a los empleados (aplicaciones con modalidad de autoservicio), el líder debe tener acceso a la información y conocimiento de que sucede con cada miembro de su equipo, desde la parte familiar, laboral, pagos, sueldos, etc., siempre debe de existir un asesoramiento por parte de recursos humanos para apoyar la toma de decisiones.

Considerando los párrafos anteriores, el enfoque para elaborar el diseño del modelo global de servicios para el negocio, es revisar los procesos, el resultado debe ser la definición, modificación o eliminación, clasificación, homologación (procesos estándar) y definición de dueños de procesos.

Ilustración 12. Elementos que se contemplan en el diseño e implementación de un proceso



Fuente: Elaboración Propia

Los procesos deben contemplar que el cliente principal es el empleado (autoservicio).

La herramienta contempla una plataforma, que tiene la capacidad de ser interactiva (capacitación mínima), esto impacta a la experiencia del usuario.

Un elemento importante son los acuerdos de servicios, estos deben contener las expectativas y/o experiencias en los tiempos de respuesta, así como las actividades que deben realizar.

Se asignan dueños, ellos son el personal que tiene experiencia en los procesos, y están ubicados en los diferentes niveles de la organización (corporativo, oficina central y regional de recursos humanos) con el fin de tener la sensibilidad de la situación operativa de toda la organización.

En los cambios de roles, se tienen que diseñar planes de capacitación, donde se contemple el reforzamiento de las nuevas actividades y habilidades a desarrollar.

En lo que corresponde al diseño del nuevo modelo, se toma en cuenta lo antes expuesto, se realizó la revisión de procesos y análisis de las actividades actuales.

Se detectan 124 actividades que son susceptibles para una automatización y/o centralización.

Ilustración 13. Resumen de actividades por área y con probabilidades de automatizar y/o centralizar

Procesos	Actividades	Posible	
		Automatización	Centralización
Administración de personal	63	55	48
Compensación Variable	15	10	5
Desarrollo Organizacional	12	12	3
Desempeño	1	-	1
Efectividad Organizacional	15	7	9
Planeación	18	5	15
Protección Patrimonial	-	-	-
Relaciones Laborales y desarrollo social	-	-	-
Salud Ocupacional	-	-	-
Total	124	89	81

Fuente: Elaboración Propia

Se concluye que hay actividades que pueden ser automatizadas o centralizadas, en algunas aplican las dos.

Del total de las actividades, solo 124 pueden sufrir modificación, estas representan un 23.0% de todas las actividades que realiza recursos humanos, logrando un eficiencia e incremento en el nivel de servicio.

El área que tiene mayor número de actividades con características para realizar cambios, es la de administración de personal, seguida por planeación, posteriormente compensación variable y efectividad organizacional, la suma de estas actividades equivale al 89.5% de las 124.

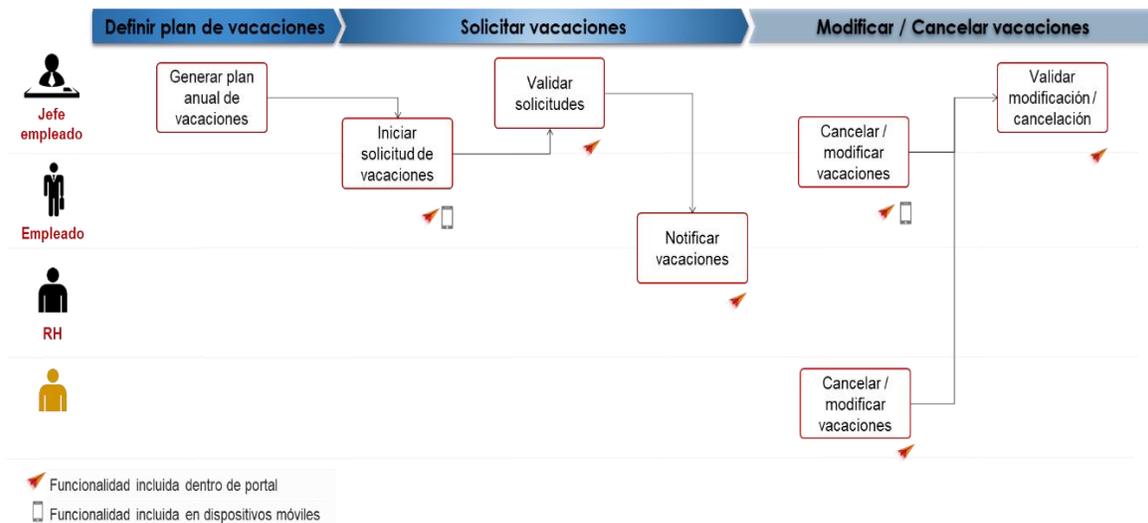
Para poder llevar a cabo la automatización y/o centralización, se mapea y se realiza un análisis de cada proceso, el objetivo es determinar si existe duplicidad de tareas y alta complejidad, esto ayuda para tener los elementos suficientes, para diseñar, modificar o eliminar según sea el caso.

Dentro del documento de diseño y modificación, se incluye si es automatización y/o centralización, en el caso de centralizarse se define quien será el responsable de realizar esa actividad o actividades.

En la revisión de los procesos se incluyen todas las actividades y quien las realiza, se especifica el flujo incluyendo entradas y salidas de información, se especifica el sistema de origen o destino, si existe proceso de transferencia manual o automática, si existen interfases, frecuencia de transferencia de información, si la información ya fue transferida, esta puede modificarse o no, quien lo puede hacer y quien autoriza el cambio.

Es importante mencionar en que plataforma se puede consultar (móvil, portal u otras)

Ilustración 14. Ejemplo del nuevo proceso de solicitud de vacaciones



Fuente: Elaboración Propia

En la ilustración 16, se muestra el diagrama del proceso de vacaciones, donde se especifica el inicio con la generación del plan anual de vacaciones y termina con notificación al empleado, especificando en otro flujo la modificación en caso de que proceda, se especifica quien realiza la actividad, que herramienta se utiliza para el procesamiento (portal interactivo y/o dispositivos móviles).

En el diseño de las nuevas herramientas y procesos, se consideran como base los criterios o fórmulas de cálculo actuales, se clarifican, en caso de no ser claros los criterios de cálculo a utilizar, si es necesario se define un nuevo criterio, ya que un cálculo realizado con base a la interpretación, o una mala definición, puede ocasionar excepciones o errores en los pagos o incentivos, trayendo consigo malas prácticas, ocasionando problemas que afectan el clima laboral de la organización.

Por ejemplo, se detectó un problema en la compensación variable, varios cálculos y procesamientos que se realizan de forma manual (hojas de Excel) con criterio del analista, esto hace diferencias en los criterios de cálculo en los esquemas de pagos negociados, esto crea inequidad en los pagos de posiciones iguales.

El tema de la compensación variable es crítico, el área de ventas y distribución es clave para que la empresa, a falta de motivación en la gente de esta área, provoca pérdida de ingresos.

Fue una labor muy intensa, llevar a cabo el diseño de las diferentes herramientas y recopilación de la información por falta de formalización de los procesos.

La herramienta que se decidió utilizar, porque tiene las características y las facilidades para el modelo de servicio, fue SAP Fiori.

SAP Fiori (Bince, 2015) es un grupo de aplicaciones que tiene SAP, ofreciendo diversas funcionalidades, es una experiencia sencilla y fácil de usar para procesos SAP, funciona en computadoras de escritorio, lap tops, tabletas o teléfonos inteligentes.

Tiene la capacidad para trabajar en soluciones on-premise y nube (cloud), busca mejorar la experiencia, basado en una empatía con los usuarios finales.

SAP Fiori tiene 3 pilares (Szirtes & Rivlin, 2015) para su implementación y desarrollo:

1. Concepto, establece los principios básicos para las aplicaciones, están tienen que ser simples, diseño en base a roles, receptivas, coherentes y agradables
2. El diseño cubre las premisas de tener un diseño visual, la información, la arquitectura y los patrones de interacción.
3. La tecnología permite la creación de aplicaciones SAP Fiori desde la lógica empresarial hasta la interfaz de usuario, teniendo todos los sistemas interconectados.

Continuando con las premisas de SAP Fiori, se continuo con el diseño de las herramientas con el objetivo de cubrir las necesidades de los clientes.

Una premisa muy importante, fue el diseño de la herramienta tiene que ser fácil de acceso y tener la información en los menores de pasos posibles.

Se realizan 5 agrupaciones, que contenían toda la información requerida, estas son:

1. Mi información, esta agrupación contiene la información del personal (nombre, registro federal de contribuyentes, numero de seguridad social, domicilio, beneficiarios), tareas (actividad que debe de realizar para que continúe el flujo de autorización) y notificaciones del usuario final (mensaje donde que indica si tiene que hacer una tarea o aviso de aprobación o rechazo de alguna solicitud). En esta agrupación se contempla un buzón, en él se reciben las notificaciones (ejemplo vacaciones autorizadas), tareas a realizar (ejemplo autorización de vacaciones). Tiene acceso a datos personales del empleado y familiares, condiciones laborales y horarios de trabajo.
2. Nómina, se incluye lo relacionado al pago de la nómina (informe de percepciones y deducciones que ha tenido en un periodo determinado), cálculo de los pagos de compensación variable (resumen de los indicadores que se utilizaron para el cálculo y determinación del pago de la compensación variable). Tiene acceso al resumen del recibo de nómina, estado de cuenta de pago variable, bonos y cartas de incremento de sueldo
3. Gestión de Talento. Contiene las ligas que dan accesos a las plataformas de talento (Plataforma de Talento, Universidad Virtual, Portal de Atracción de Talento, Oferta de Trabajo y Evaluación 360°)
4. Solicitudes y beneficios, en esta sección se concentran las solicitudes para un servicio y/o beneficio que tiene derecho el empleado, o en caso de requerir un movimiento de estructura, bajas de personal y personal externo.
5. Incidencias, incluye acceso a los sistemas para capturas de incidencias en tiempos (ausencias, permisos, incapacidades), horarios (cambios de turno), percepciones y deducciones. Esta agrupación está conectada directamente con el módulo de nómina para su procesamiento.

Se diseñaron 3 roles (empleado, jefe y recursos humanos), a cada uno tiene características particulares dependiendo de sus actividades. Estos son complementarios, el jefe tiene un rol específico para sus actividades, pero a su vez, también es empleado de la empresa, este caso pasa igual con recursos humanos.

Ilustración 15. Cuadro de roles y agrupaciones

Rol/Agrupación	Empleado	Jefe	Recursos Humanos
Mi información			
Buzon	X	X	X
Datos personales y familiares	X	X	X
Horarios de trabajo	X		
Nómina			
Resumen de Nómina	X	X	X
Recibo de nómina	X	X	X
Recibo de nomina timbrado	X	X	X
Pago Variable	X	X	X
Estado de cuenta	X	X	X
Reporte de pago variable		X	X
Bono de Resultados		X	X
Cartas de Incremento		X	X
Gestión de Talento			
Plataforma de Talento		X	X
Universidad Virtual		X	X
Job Posting		X	
Portal Atracción de Talento			X
Evaluación 360°			X
Solicitudes y Beneficios			
Vacaciones	X		X
Caja de Ahorro	X		X
Información Beneficios	X		X
Cartas	X		X
Baja de Personal		X	X
Requisición de Estructura		X	
Gestión de Vacantes		X	X
Solicitud de Personal Externo			X
Incidencias			
Incapacidades		X	X
Horarios de trabajo		X	X
Incidencias		X	X
Ausencias Justificadas e Injustificadas		X	X
Expediente Digital			X

Fuente: Elaboración Propia

El acceso a la información es delimitado por un rol y la unidad organizacional, es para mantener la confidencialidad de la información del personal, ejemplo: un jefe de un área de contabilidad solo tiene acceso al personal que le reporta, él no puede ver la información de otra área.

Solo el área recursos humanos tiene acceso a la información de todo el personal bajo su responsabilidad, ejemplo: recursos humanos tiene acceso a la información de su unidad operativa solamente, solo las áreas corporativas de recursos humanos, tienen acceso a la información de todas las unidades operativas, esto facilita el intercambio del talento entre las diferentes áreas.

Después de haber realizado la parametrización y construcción de la herramienta, se realiza una prueba piloto en una unidad operativa, esta contaba con la mayoría de las características de la operación, esta tiene el área de manufactura y distribución.

Al principio de la prueba, se realiza una capacitación exhaustiva, primeramente, a los responsables de recursos humanos, ellos deben tener conocimiento de la herramienta, ya que son los embajadores del proceso, posteriormente se realiza a los jefes de área, con el fin de conocer la herramienta y sus beneficios. El resultado de los dos procesos fue favorable y enriquecedor, la herramienta causo impacto positivo, la razón fue el manejo de procesos intuitivos y acceso remoto. Anteriormente el acceso se realizaba desde la unidad operativa.

Posteriormente se selecciona al azar un grupo de usuarios del sistema, con el objetivo de que puedan interactuar con la herramienta y poder tener una retroalimentación. Los empleados la mencionan como una herramienta útil, que facilita el solicitar los beneficios o tener información acerca de sus pagos. También los apoya en poder tener acceso a su información familiar y poder actualizarla en línea, sin apoyo de recursos humanos.

Uno de los puntos que hicieron mención, fue la velocidad de respuesta del sistema, ellos tienen tiempos muy cortos para hacer estos trámites, por estar laborando en procesos de producción. En el caso del personal de distribución, se recibieron comentarios favorables por el acceso remoto, sus tiempos de estancia en la unidad operativa son muy cortos, solo están en la entrada para laborar y cuando regresan de su labor diaria para realizar liquidación o cortes de caja, y estos pueden ser horarios muy avanzados en la noche.

Posterior a la prueba piloto se realiza una salida en productivo en toda la unidad operativa, fue un trabajo muy exhaustivo, para poder apoyar la implementación, se tuvieron que considerar capacitaciones adicionales, apoyo en línea para consultas, para ayudar a solución de dudas y configuración de teléfonos móviles.

Se colocaron quioscos adicionales en la unidad operativa (uno en la entrada del comedor y segundo en la entrada/salida de la unidad operativa).

Con esta medida se revisaron las líneas de comunicación entre la unidad operativa y oficina central, derivado del incremento en el tráfico de información, se realizó cambio en la configuración actual, y dar prioridad a ciertas transacciones, en otras se decidió realizar

procesamientos por lotes (se almacenan la información en un archivo y se procesa en un horario sin afectar el desempeño de las líneas de comunicación).

Con los cambios antes mencionados se incrementan los niveles confianza de los clientes (se midió por el número de veces que ingresa un usuario al sistema para realizar consultas, solicitudes o tareas) y adoptan a la herramienta, para no perder esa confianza, se pone un sistema de monitoreo para las líneas de comunicación, para garantizar los tiempos de respuesta.

En resumen, la herramienta que contiene las agrupaciones de mi información, nomina, gestión de talento, solicitudes y beneficios e incidencias, se deja lista para su implementación en el resto de las unidades operativas de la empresa, con buen nivel de confianza para los empleados, líderes/jefes y recursos humanos para uso.

En el caso de los procesos de compensación variable, se revisaron todos los procesos de compensación variable, se documentaron en diagramas de flujo (indicando entradas, salidas, tipo de información formatos, mecánicas de pago, etc.) y se revisaron con cada una de las áreas que intervienen para su validación y/o modificación, posteriormente se formalizaron con las diferentes áreas (ventas, comercial, distribución, administración y recursos humanos), y enseguida fue la comunicación con los empleados, ya que algunos casos, existían modificaciones de cómo se venía realizando el pago y existían diferencias en los criterios de cálculo.

Para que no perder la actualización, se diseñaron protocolos de cambios de mecánicas, criterios o indicadores, para evitar diferencias de criterio entre lo que se paga y lo que debe ser.

Se incluyen premisas básicas para el funcionamiento del sistema, tener primeramente disciplina operativa, en respetar horarios de entrega y procesamiento de la información, se debe cumplir un calendario, donde se menciona los días (periodo de pago) que deben integrar, tiempos de validación y corrección de la información, en caso de error para evitar diferencias en el pago para los empleados.

Se realiza paralelo de los pagos de compensación variable en una unidad operativa, en el primer proceso (mensual) se encontraron diferencias entre el pago de un 15.0%, por no respetar las fechas de entrega de indicadores por las áreas comerciales a recursos

humanos, y existe error en la captura de información por criterios diferentes (se corrigen para el siguiente periodo).

En el segundo proceso existe una disminución en el porcentaje de error a un 7%, derivado de retraso en la entrega de indicadores que sirven como input para el proceso de la pago y error en un indicador que se está haciendo manual, se propone cambiar a modo automático (interfase directa entre sistemas), este cambio ayudo a disminuir el error en quinto periodo cuando fue su implementación.,

BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

Aguilar, L. J. (2013). *BIG DATA análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones*. Ciudad de México: Alfaomega Grupo Editor S. A. de C.V. .

Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en una área de recursos humanos*. Bueno Aires: Ediciones Granica.

Alusio R., M. J. (2002). Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones . *Revista FCE*.

Argyris, C. (1971). *Management and Organizational Development: The Path from XA to YB*. Nueva York: McGraw-Hill.

Beckhard, R. (1969). *Organization development strategies and models*. Cambridge, Massachusetts: Addison Wesley.

Bince, M. (2015). *Introduction to SAP Fiori*. Berkeley, CA: Apress, Berkeley, CA.

Bosquet, R. (1982). *Evolution et perspective de la fonction personnel, en Practicque de la Fonctoin Personnel*. Paris Weiss-Morin: Les Editions d'Organization.

Caso Neira, A. (2006). *Técnicas de Medición del Trabajo*. Madrid: Fundación Confemetal.

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Rio de Janeiro, Brasil: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Dessler, G., Varela, & Ricardo. (2017). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

Falconi Tello, L. J., López Aguirre, J. F., Pomaquero Yuqilema, J. C., & Salazar, J. L. (Julio-Septiembre de 2018). Habilidades gerenciales para la revolución industrial 4.0 en el ámbito de capitalismo consciente. *Revista contibuciones a la Economía*, 17. Obtenido de <https://eumed.net/ce/2018/3/revolucion-industrial-capitalismo.html>

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. Mexico: Oxford University Press.

Garay, R. J. (6 de Febrero de 2017). Diez tendencias clave para una gestión integral de su Centro de Servicios Compartidos. *El Financiero*.

Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de personas (Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones)*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Ladd, T. A.-A. (2001). *SAP R/3 para negocios*. México: Parson Educación.
- Limited, E. a. (3 de Agosto de 2016). *Modelo CSC*. Ernst and Young Global Limited, México.
Recuperado el 23 de 04 de 2018, de www.ey.com:
<https://www.ey.com/mx/es/services/specialty-services/shared-services/ey-modelos-de-csc>
- M., D. R. (2005). *Diagnostico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Morales Gutierrez, E. (2002). Evolución de la gestión de recursos humanos . *Gestiopolis*, 2.
- Moshe F. Rubistein, I. R. (2001). *La organización pensante*. México: Oxford University Press Mexico.
- Pérez Calle, B., Arranz Martínez, P., & Lope Salvador, V. (2018). *Estructura de la comunicación en entornos digitales*. España: Egregius.
- Plane, J.-M. (2000). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Flammarion.
- Prieto Herrera, J. E. (2017). *Gestión estratégica organizacional*. México: ECOE Ediciones.
- Rubinstein, M. f. (2001). *La organización pensante: como convertir una visión de futuro en soluciones creativas para los negocios*. Mexico: Oxford University Press.
- Scott Snell, G. B. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Suñe, A., Gil, F., & Arcusa, I. (2004). *Manual Práctico de Diseño de Sistemas Productivos*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Szirtes, T., & Rivlin, A. (2015). *Implementing SAP Fiori Launchpad*. Bonn, Germany, Bostos, USA: SAP Press E-bites, Rheinwerk Publishing.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation, Building Human Resources from the outside in*. Mexico City: Mc Graw Hill Education.
- Vigier, H. P., Pasquaré, C. G., Menochelli, F. M., & Taryre, C. (2015). *Gestión humana en las organizaciones, Competencias en desarrollo*. Tarragona, España: Alfa Omega, Grupo Editor.

GLOSARIO DE TERMINOS

1. *Modelo de Servicios Globales para el Negocio*: es la transformación y consolidación de los centros de servicios compartidos, logrando una integración del gobierno, las prácticas donde utilizan sus medios y capacidades para ofrecer más eficazmente múltiples funciones entre las que se incluyen: Finanzas, Recursos Humanos, Compras, IT y Operaciones. (Deloitte 2013 Global Shared Services Centre”, UK , Deloitte, 2013).
2. Portal de Autoservicios, es un punto de contacto para los usuarios con acceso a la información de ellos mismos y de sus colaboradores, el acceso es por medio de un sistema web, cuyo objetivo es mantener un lugar central, donde interactúen todos los sistemas transaccionales. (Miguel Regalado, “Recursos Humanos en el Mundo SAP, Germany, Edition Tyalgr, France, 2016).
3. Taxonomía. procede de los términos griegos "taxis" , ordenación, y "nomos", norma¹², por lo que se considera la ciencia que estudia los principios, métodos y fines de la clasificación.
4. Actividades Transaccionales. Es una acción donde se realiza una transacción. “Las transacciones son las etapas de un proceso de intercambio de información, entre el momento en que una persona indica una acción para que el ordenador lo realice, y el momento en el cual esa acción se realiza”¹³.
5. Actividades no transaccionales, es una acción, pero no implica uso de un ordenador para que realice la actividad.
6. Gobernanza.” Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos”. “Esto significa que puede incluir tantos mecanismos de gobernanza formales o informales. Los primeros basados, por ejemplo, en estructuras y procesos, o bien sujetos a leyes y regulaciones. Los mecanismos informales usualmente están vinculados con los valores y la cultura de la organización, puede tener influencia de los líderes de dicha organización”.¹⁴
7. Disciplina Operativa. “Es el cumplimiento riguroso y continuo de TODOS los procedimientos e instrucciones de trabajo, tanto operativos, administrativos y de

¹² Concepto de Taxonomía, www.upf.edu 17/02/2018

¹³ Importancia de la transacciones www.importancia.org 17/02/2018

¹⁴ ISO 26000. Apartado 6.2 Gobernanza

mantenimiento de un centro de trabajo, a través del proceso de tenerlos disponibles con la mejor calidad y cumplimiento, comunicarlos de forma efectiva a quienes lo aplican y de exigir su apego estricto”¹⁵.

8. FTE (Full Time Equivalent). es una unidad de medida que equivale a un empleado que trabaja a tiempo completo (jornadas de ocho horas).
9. Visión. son las metas y propósitos que se marca una empresa y que espera conseguir en el futuro. Consiste en una expectativa ideal, que muestra el planteamiento de lo que desean ser y conseguir con el tiempo¹⁶.
10. Misión. es la razón o motivos de porque existe la compañía¹⁷.
11. Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.
12. Recurso humano: Es el conjunto del capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.
13. Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.
14. Talento humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.¹⁸
15. Workshop: es una sesión de trabajo, donde se reúne un equipo de trabajo con uno o varios especialistas que tienen la función de ser expositores y dar una charla de un tema específico. Posteriormente el especialista sirve también como moderador y bajo su supervisión los equipos trabajan para poner en práctica los conocimientos adquiridos.
16. Procesos end to end. Visión global del proceso desde el inicio hasta el final del mismo pasando por todas las etapas.
17. Dueños de procesos o funcionales. es el responsable del desempeño global del proceso, en la parte de su efectividad, control y adaptabilidad (Alusio R., 2002).
18. Quiosco. equipo de cómputo instalado en oficina o unidad operativa, y que desde él se puede ingresar el usuario y utilizar las aplicaciones que están otorgando un servicio al cliente.

¹⁵ Disciplina Operativa <https://empleospetroleros.org> 17/02/2018

¹⁶ Visión <https://economiasimple.net> 18/02/2018

¹⁷ Misión <https://economiasimple.net> 18/02/2018

¹⁸ Diccionario Aristo, 1987

19. Equipos Biométricos. Son instrumentos que cuentan con sistema que fundamenta sus decisiones de reconocimiento mediante una característica personal que puede ser reconocida o verificada de manera automatizada.¹⁹
20. Actividades Core, cuando hablamos del concepto de “core business”, nos referimos a la actividad que tiene la capacidad de generar valor y que resulta esencial para conseguir una ventaja competitiva de gran beneficio para la compañía.²⁰
21. Outsourcing. “es un término del inglés que podemos traducir al español como ‘subcontratación’, ‘externalización’ o ‘tercerización’.”²¹
22. Franquicia. es una licencia, derecho o concesión que otorga una persona (o empresa) a otra, para que pueda explotar un producto, servicio o marca comercial que posee, a cambio del pago de una suma de dinero.
23. Unidad organizacional es una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran.
24. Unidad Operativa es una organización que se utiliza para dividir el control de los recursos económicos y los procesos operativos de un negocio.

¹⁹ ¿Sera la biometría la tecnología del futuro? <http://www.sistemasbiometricos.cl> 11/julio/ 2018

²⁰ Economía simple <https://economiasimple.net> 11/Julio 2018

²¹ ¿Qué es outsourcing? <https://significados.com>