

**CAPITULO IV**  
**PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Del análisis de los subprocesos seleccionados del área de recursos humanos de OCP, se obtuvo únicamente el porcentaje de eficiencia en tiempo y en costos, lo que permite obtener una visión parcial de la productividad, por ello es indispensable desarrollar la propuesta de mejora de cada uno de los procesos que eleve la eficiencia y la eficacia de los mismos en OCP.

La eficacia y la eficiencia son dos conceptos independientes pero tienen mucha interrelación, la falta de eficacia no puede ser compensada por ningún concepto con la eficiencia. No hay nada más inútil que hacer de manera eficiente un trabajo y que este no tenga valor agregado para contribuir a la misión de la institución, se habrán desperdiciado recursos de toda índole sin ningún objetivo concreto; por ello, las organizaciones de éxito son eficientes y eficaces mediante la implementación de procesos de mejora continua y reforzamiento del sistema de ejecución y control. Qué es más importante, ¿ hacer bien las cosas ?, o ¿ hacer las cosas que se deben hacer?.

Existen varios modelos de mejora de procesos, lo importante es poner sobre la mesa los procesos actuales, reflexionar sobre ellos y comprender que es lo que se hace y porqué se lo hace, sobre esta base optimizar los mismos para ser más eficientes y eficaces como sea posible.

Para mejorar los procesos es necesario considerar los siguientes aspectos:

**Objetivo del proceso.-** Mejorar la calidad de servicios que brinda el área de recursos humanos de OCP, a toda la institución mediante la implementación de un sistema integral de gestión del talento humano.

**Responsable de proceso.-** Cada macro proceso, proceso y subproceso debe tener responsables y en OCP, dependiendo del nivel jerárquico, la asignación de responsabilidades y funciones existen personas encargadas a los mismos que son:

Macro proceso de gestión del talento humano, Gerente Corporativo de Recursos Humanos; procesos y subprocesos de recursos humanos: Analista senior de selección, desarrollo y cultura; Analista de capacitación y desarrollo, Especialista en administración de salarios y beneficios, Analista de nómina y Trabajo social.

**Asignación de responsabilidades.-** Como parte del perfil de competencias se determina funciones, atribuciones y responsabilidades que están claramente definidas y que se les debe comunicar a los colaboradores de manera directa a fin de evitar resistencia al cambio.

**Reducción de costos y tiempo.-** La reducción de costos y tiempo es el efecto de optimizar las actividades esenciales y desechar las actividades que no agregan valor al proceso; por consiguiente las actividades se vuelven más ágiles y sencillas mejorando la eficiencia del área de recursos humanos

**Reducción y/o eliminación de actividades que no agregan valor.-** En los procesos de recursos humanos se evidencia actividades carentes de valor, las mismas que deben ser eliminadas o fusionadas con otras, pero manteniendo siempre una visión integral de gestión del talento humano.

**Inclusión de actividades que agregan valor a los procesos.-** Se puede mejorar el proceso de recursos humanos mediante la creación

de nuevos procesos y fusionando otros, a fin de lograr reducir los tiempos muertos y eliminar las cargas de trabajo.

Es necesario incluir nuevas actividades esenciales que consiste en el insumo principal del perfil de competencias del puesto.

La función del perfil de competencias del puesto es asegurar que los ocupantes de los cargos, tengan los requisitos necesarios para desempeñar las tareas y funciones de manera competente.

Para la identificación de actividades esenciales aplicaremos el Teorema de Pareto, a los puestos de trabajo.

### **Teorema de Pareto**

Vilfredo Pareto (1848-1923), economista y sociólogo italiano, estudió matemáticas y física en la Universidad de Turín y obtuvo el título de doctor en 1869 y comenzó a trabajar como ingeniero asesor en los ferrocarriles italianos.

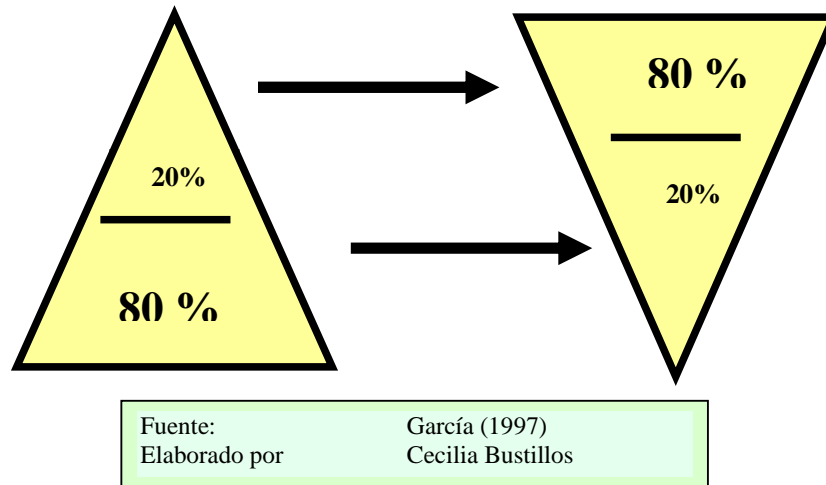
Pareto, fue uno de los economistas más sobresalientes de su generación y dedicó buena parte de su tiempo a la enseñanza y gracias a su teoría se hizo famoso en el mundo.

En su forma más general el teorema manifiesta lo siguiente: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas secundarias genera apenas un 20% de los resultados”.

La idea fundamental es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas o esenciales (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización.

En el ejemplo siguiente podemos ver gráficamente como se aplicaría el Teorema de Pareto.

**Gráfico N° 4.1: El Teorema de Pareto**



## **Actividades esenciales, normativas, resultados y conocimientos**

Con frecuencia se confunde las actividades con normativas y resultados, por ello es necesario diferenciar cada una.

**Actividad esencial.**- describe acciones o comportamientos observables y verificables que deben ejecutarse en un tiempo determinado dentro del proceso, son aquellas que tienen mayor impacto para la institución porque genera resultados que agregan valor a los procesos y por ende demandan mayores competencias, destrezas, habilidades, actitudes, valores y esfuerzos de quien las realiza.

**Normativa.**- son enunciados que se encuentran establecidos en el marco constitucional, en reglamentos internos o normativas de carácter

general para indicar los deberes, obligaciones y responsabilidades que deben cumplir los funcionarios y trabajadores. Indica qué pueden hacer y qué no deben hacer, por ejemplo: Hora de ingreso, hora de salida, tiempo para el almuerzo, registro de ingreso etc, el cumplimiento de esta normativa no es un indicador que determine si la persona cumple a cabalidad sus actividades esenciales.

**Resultados.-** especifican lo que el proceso, área o persona debe alcanzar en un período de tiempo determinado.

**Conocimientos.-** son un conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

**Qué son conocimientos.-** es todo lo que un individuo conoce o sabe y lo ha adquirido mediante la educación formal, la experiencia o la observación, es muy importante no confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc. Se puede identificar de manera sencilla los conocimientos que por lo general empiezan con un sustantivos, como economía, contabilidad, finanzas, recursos humanos, etc, y las destrezas empiezan con un verbo en infinitivo como negociar, inspeccionar, manejar, etc.

Para identificar las actividades esenciales se podría utilizar el siguiente cuadro:

**Nuevo proceso.-** es la creación de nuevas actividades consideradas esenciales que permiten mejorar un proceso existente.

**Mejora.-** cambios que se realizan a las actividades a fin de disminuir el tiempo de ejecución y reducir los costos.

**Fusión.**- consiste en la unión de dos o más actividades que se realizan en forma independiente pero con el mismo objetivo.

**Eliminación.**- es la supresión de una o más actividades que se realizan dentro de un proceso y no agregan valor; es decir, son las actividades no consideradas esenciales.

## **4.1 Herramientas para los Procesos Administrativos del Area de Recursos Humanos**

Como herramientas de mejora, diseño, estandarización y análisis de procesos, utilizaremos las siguientes:

### **4.1.1 Hoja de Análisis**

Es una herramienta que se utiliza para analizar los procesos mediante la identificación de las actividades esenciales que deberían ser incorporadas o mejoradas así como desechar las actividades que no agregan valor.

**Cuadro N° 4.1: Formato Hoja de Análisis**

OCP ECUADOR S.A.		HOJA DE ANALISIS			
PROCESO:					
SUBPROCESO:		CODIGO:		FECHA:	
OBJETIVO:					
ALCANCE:					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
CAMBIOS	Nº	FECHA	ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
NUEVO:					
MEJORA:					
FUSION:					
ELIMINACION:					

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Cecilia Bustillos

Son tres los componentes que intervienen en la hoja de análisis:

1. Descripción general del proceso
  - a. Nombre de la institución
  - b. Nombre del proceso a ser analizado
  - c. Nombre del subproceso a ser analizado
  - d. Código.- es la asignación alfanumérica dada al proceso o subproceso
  - e. Objetivo.- descripción de que se hace en ese proceso
  - f. Alcance.- se detalla los límites del proceso o subproceso



2. Actividades del subproceso y responsable de ejecutar
  - a. N° .- orden secuencial de las actividades
  - b. Responsable.- denominación del cargo de quien ejecuta la actividad
  - c. Actividades.- detalle de todas las actividades del proceso o subproceso
  
3. Cambios realizados
  - a. Se detalla numéricamente las creaciones, mejoras, fusiones o eliminaciones
  - b. Fecha.- de realización de los cambios
  - c. Elaborado.- cargo de la persona que realiza los cambios
  - d. Revisado.- cargo de la persona que revisa los cambios
  - e. Aprobado.- cargo de quien autoriza los cambios

#### **4.1.2 Diagrama de flujo o Flujo diagramación**

En la planeación o examen sistemáticos de cualquier proceso, ya sea una actividad de oficinas, de manufactura, o gerencial, es necesario registrar la serie de eventos y actividades, etapas y decisiones, de manera, que puedan ser entendidas y comunicadas con facilidad a todos. Por lo tanto, es esencial que las descripciones de los procesos sean precisas, claras y concisas.

El Diagrama de Flujo es un método que mediante la representación gráfica describe un proceso.

## **Definición**

El Diagrama de Flujo es un cuadro de los pasos utilizados para desempeñar una función. Esta función puede ser cualquier cosa, un producto, un servicio o información, o bien una combinación de los tres.

Los diagramas de flujo proporcionan excelente documentación y son herramientas de resolución de problemas muy útiles para determinar cómo se relacionan cada paso con los otros. Al revisar el diagrama de flujo, a menudo es posible descubrir inconsistencias y determinar posibles fuentes de variaciones y de problemas. Por esta razón, los diagramas de flujo son muy útiles en el mejoramiento de los procesos al examinar un proceso existente para resaltar sus áreas problemáticas.<sup>1</sup>

## **Características y ventajas de los Diagramas de Flujo**

### **Capacidad de Comunicación**

- Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

### **Claridad**

- Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

---

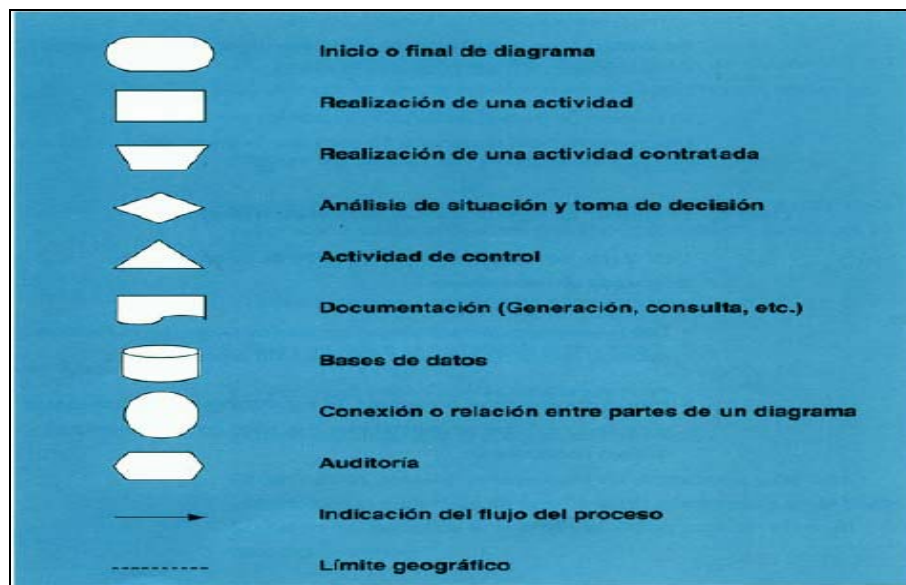
<sup>1</sup> Oakland, J; Administración por Calidad Total, CECSA,

- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

## Simbología

En el diagrama se utilizan ciertos símbolos normales, es decir, se hicieron símbolos casi universales. Para este proyecto, se utilizarán los diagrama de flujo bajo norma ANSI (American National Standard Institute), cuyo propósito es representar los flujos de información similar al empleado en el procedimiento electrónico de datos.<sup>2</sup>

**Gráfico N°4. 2: Simbología Diagrama de Flujo, norma ANSI**



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Elaborado: Cecilia Bustillos

<sup>2</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

En donde, cada paso del proceso, se indica por un rectángulo y contiene una descripción de la operación relevante; un óvalo indica dónde termina el proceso. Un punto donde el proceso se ramifica debido a un decisión, se muestra en un diamante. Un paralelogramo contiene información útil, pero no es un paso del proceso. Para conectar símbolos e indicar la dirección del flujo, se utilizan líneas con puntas de flecha. Para una descripción completa del proceso todos los pasos de operación (rectángulo) y decisiones (diamantes) deben ser conectados por flechas desde el círculo inicial hasta el óvalo final. Si el diagrama de flujo no se puede dibujar de esta manera, el proceso no se entiende por completo.

### **Acciones previas a la realización del Diagrama de Flujo:**

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo.
- Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

### **Pasos para construir el Diagrama de Flujo:**

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.

- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

### **Recomendaciones**

- Evitar sumideros infinitos, burbujas que tienen entradas pero no salidas.
- Evitar las burbujas de generación espontánea, que tienen salidas sin tener entradas, porque son sumamente sospechosas y generalmente incorrectas.
- Tener cuidado con los flujos y procesos no etiquetados.
- Comprobar que no se han omitido pasos, pequeños bucles, etc. y que el proceso tiene una secuencia lógica.
- En caso de que existan dudas sobre parte del proceso representado, realizar una observación directa del proceso o contactar con expertos de esa área para su aclaración.
- En la fase de definición de proyectos para identificar oportunidades de mejora, guiar la estimación de costes asociados al problema, identificar los organismos implicados en el mismo y establecer las fronteras de la misión del grupo de trabajo que debe abordarlo.
- En la fase de diseño de soluciones, para guiar en el diseño de sistemas de control y para la identificación de posibles focos de resistencia al cambio.



**Cuadro N° 4.3: Formato Hoja de Mejoramiento**

OCP ECUADOR S.A.		HOJA DE MEJORAMIENTO			CODIGO:	
					FEHA:	
PROCESO:						
SUBPROCESO:						
OBJETIVO:						
ALCANCE:						
A.	SITUACION ACTUAL					
B.	SITUACION PROPUESTA					
OBSERVACIONES						
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIARIO ESPERADO		
				MENSUAL	ANUAL	
TIEMPO TOTAL:						
COSTO TOTAL:						
EFICIENCIA TIEMPO:						
EFICIENCIA COSTO:						

Fuente. Trabajo de campo

Elaborado: Cecilia Bustillos

A continuación se presenta el análisis de los subprocesos a ser mejorados

## 4.2 Mejoramiento del Proceso

**Cuadro N° 4.4: Hoja de Análisis del Subproceso de Descripción y Clasificación de Puestos**


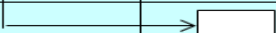





OCP ECUADOR S.A.			HOJA DE ANÁLISIS		
PROCESO:	Planificación Alineamiento y Control				
SUBPROCESO:	Descripción y Clasificación del Puesto	CODIGO:	SUBPDC	FECHA:	dic-09
OBJETIVO:	Utilizar el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos por Competencias para todas las actividades del área de recursos humanos.				
ALCANCE:	Todos los requerimientos presentados por autoridades y colaboradores				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta requerimiento			
2	ANALISTA DE RRHH	Identificación general del puesto			
3	ESPECIALISTA DE RRHH	Análisis del rol del puesto en la institución			
4	ESPECIALISTA DE RRHH	Análisis de la misión del puesto			
5	ESPECIALISTA DE RRHH	Identificación de las atribuciones y responsabilidades del puesto			
6	ESPECIALISTA DE RRHH	Determinación del Interfaz del puesto			
7	ESPECIALISTA DE RRHH	Determinación de la experiencia y capacitación			
8	ESPECIALISTA DE RRHH	Elaboración del perfil de exigencias y competencias			
9	ESPECIALISTA DE RRHH	Validar la información del puesto			
10	ANALISTA DE RRHH	Incluir en el Manual de Puestos el perfil por competencias			
CAMBIOS	N° ACT	FECHA	ELABORADO:	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO:	2	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
MEJORA:					
FUSION:	3 - 4 y 5	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
ELIMINACIÓN	2	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos



**Cuadro N° 4.5: Diagrama del Subproceso de Descripción y Clasificación de Puestos**

OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: Planificación Alineamiento y Control							
		SUBPROCESO: Descripción y Clasificación del Puesto							
N°	ACTIVIDAD	Ingresos: Requisición de personal				TIEMPO TOTAL: 1770			
		Resultado: Puesto levantado				COSTO TOTAL: 178,79			
		RESPONSABLES:		TIEMPO: (MIN)		Valor minuto USD \$	COSTO: USD\$		OBSERVACIONES
		Especialista en RRHH	Analista de RRHH	AV	NAV		AV	NAV	
1	Presenta requerimiento								
2	Identifica el puesto, analiza el rol en la institución, la misión, atribuciones y las responsabilidades en coordinación con el empleado más experimentado del área			1000		0,1003	100,3		Se eliminó la 2 y se fusionan tres actividades para realizar en taller
3	Identifica las relaciones del puesto con otros actores internos y externos, en coordinación con un empleado experto en el tema				90	0,1003		9,027	Esta actividad cambia del Especialista al analista
4	Determina la experiencia, capacitación y competencias necesarias para el puesto			200		0,1003	20,06		Se incluye la determinación de competencias
5	Elabora el perfil de competencias del puesto en coordinación con el Gerente de Área			300		0,1003	30,09		Esta actividad cambia del Especialista al analista
6	Valida el perfil del puesto por competencias con el empleado más experimentado del área y el dueño del puesto y lo estructura			120		0,1003	12,036		Se realiza con un informate experto
7	Actualiza el perfil por competencias del puesto y el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos				60	0,1212		7,272	Se otorga más responsabilidad a esta actividad
TOTAL				1620	150		162,49	16,299	
TOTAL AV + NAV				1770			178,79		
EFICIENCIA				91,53			90,88		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.6: Hoja de Mejoramiento del Subproceso de Descripción y Clasificación de Puestos**

OCP ECUADOR S.A.	HOJA DE MEJORAMIENTO			CODIGO:	SUBPDC
				FEHA:	dic-09
PROCESO:	Planificación Alineamiento y Control				
SUBPROCESO:	Descripción y Clasificación del Puesto				
OBJETIVO:	Utilizar el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos por Competencias para todas las actividades del área de recursos humanos.				
ALCANCE:	Todos los requerimientos presentados por autoridades y colaboradores				
<b>A. SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Identificación general del puesto				
3	Análisis del rol del puesto en la institución				
4	Análisis de la misión del puesto				
5	Identificación de las atribuciones y responsabilidades del puesto				
6	Determinación del Interfaz del puesto				
7	Determinación de la experiencia y capacitación				
8	Elaboración del perfil de exigencias y competencias				
9	Validar la información del puesto				
10	Incluir en el Manual de Puestos el perfil por competencias				
<b>B. SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Identifica el puesto, analiza el rol en la institución, la misión, atribuciones y las responsabilidades en coordinación con el empleado más experimentado del área				
3	Identifica las relaciones del puesto con otros actores internos y externos, en coordinación con un empleado experto en el tema				
4	Determina la experiencia, capacitación y competencias necesarias para el puesto				
5	Elabora el perfil de competencias del puesto en coordinación con el Gerente de Área				
6	Valida el perfil del puesto por competencias con el empleado más experimentado del área y el dueño del puesto				
7	Actualiza el perfil por competencias del puesto y el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos				
<b>OBSERVACIONES</b>					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL:	2.520	1770	750	3000	36000
COSTO TOTAL:	300,41	178,79	121,62	486,48	5837,76
EFICIENCIA TIEMPO:	59,13	91,53	(32,40)		
EFICIENCIA COSTO:	59,70	90,88	(31,18)		

Fuente: OCP Ecuador S.A. Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.7: Hoja de Análisis Subproceso de Selección**

OCP ECUADOR S.A.			HOJA DE ANÁLISIS		
PROCESO:	Admisión de Personas				
SUBPROCESO:	Selección	CODIGO:	SSELEC	FECHA:	dic-09
OBJETIVO:	Efectuar el proceso de selección de conformidad a las normas legales y valores de OCP				
ALCANCE:	Todos los requerimientos de autoridades, colaboradores y aspirantes a OCP				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Gerente Corporativo	Presenta requerimiento			
2	ANALISTA DE RRHH	Revisa requerimiento y descriptivo de funciones			
3	ANALISTA DE RRHH	Elabora requerimiento de personal			
4	ANALISTA DE RRHH	Justifica la necesidad y el presupuesto			
5	ANALISTA DE RRHH	Analiza el perfil del puesto por competencias			
6	ANALISTA DE RRHH	Realiza entrevista a terna finalista			
7	ANALISTA DE RRHH	Comunica decisión de selección de candidato final			
8	ANALISTA DE RRHH	Solicita a Riesgos Físicos verificación de antecedentes			
9	ANALISTA DE RRHH	Personal seleccionado listo para la contratación			
CAMBIOS	N° ACT	FECHA	ELABORADO:	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO:					
MEJORA:	1 - 5 - 6 y 8	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
FUSION:	1 y 2	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
FUSION:	3 y 4	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
ELIMINACIÓN:					

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.8: Diagrama del Subproceso de Selección**

OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO:		Admisión de Personas					
		SUBPROCESO:		Selección					
N°	ACTIVIDAD	Ingresos:		TIEMPO TOTAL:		COSTO TOTAL:		OBSERVACIONES	
		Resultado: Personal seleccionado		970		105,53			
		RESPONSABLES:		TIEMPO: (MIN)		Valor minuto USD \$	COSTO: USD\$		
		Gerente Corporativo	Analista de RRHH	AV	NAV		AV	NAV	
1	Presenta requerimiento sobre la base del descriptivo y funciones								Se fusionó dos actividades
2	Elabora justificación del requerimiento de personal con presupuesto				240	0,1003		24,072	Se fusionó dos actividades
3	Analiza y/o actualiza el perfil del puesto por competencias			240		0,1003	24,072		Se da mayor responsabilidad a la actividad
4	Realiza entrevista a terna finalista con el Gerente de Área			350		0,1003	35,105		Se da mayor responsabilidad a la actividad
5	Comunica decisión de selección de candidato final			60		0,1003	6,018		
6	Coordina con Riesgos Físicos verificación de antecedentes			40		0,1003	4,012		Se da mayor responsabilidad a la actividad
7	Personal seleccionado listo para la contratación				40	0,3063		12,252	
<b>TOTAL</b>				<b>690</b>	<b>280</b>		<b>69,207</b>	<b>36,324</b>	
<b>TOTAL AV + NAV</b>				<b>970</b>			<b>105,53</b>		
<b>EFICIENCIA</b>				<b>71,13</b>			<b>65,58</b>		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.9: Hoja de Mejoramiento del Subproceso de Selección**

OCP ECUADOR S.A.	HOJA DE MEJORAMIENTO			CODIGO:	SUBPDC
				FEHA:	dic-09
PROCESO:	Admisión de Personas				
SUBPROCESO:	Selección				
OBJETIVO:	Efectuar el proceso de selección de conformidad a las normas legales y valores de OCP				
ALCANCE:	Todos los requerimientos de autoridades, colaboradores y aspirantes a OCP				
<b>A. SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Revisa requerimiento y descriptivo de funciones				
3	Elabora requerimiento de personal				
4	Justifica la necesidad y el presupuesto				
5	Analiza el perfil del puesto por competencias				
6	Realiza entrevista a terna finalista				
7	Comunica decisión de selección de candidato final				
8	Solicita a Riesgos Físicos verificación de antecedentes				
9	Personal seleccionado listo para la contratación				
<b>B. SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
1	Presenta requerimiento sobre la base del descriptivo y funciones				
2	Elabora justificación del requerimiento de personal con presupuesto				
3	Analiza y/o actualiza el perfil del puesto por competencias				
4	Realiza entrevista a terna finalista con el Gerente de Área				
5	Comunica decisión de selección de candidato final				
6	Coordina con Riesgos Físicos verificación de antecedentes				
7	Personal seleccionado listo para la contratación				
<b>OBSERVACIONES</b>					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL:	1.500	970	530	2120	25440
COSTO TOTAL:	150,45	105,53	44,92	179,68	2156,16
EFICIENCIA TIEMPO:	72,00	71,13	0,87		
EFICIENCIA COSTO:	72,00	65,58	6,42		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro Nº 4.10: Hoja de Análisis del Subproceso de Contratación**

OCP ECUADOR S.A.			HOJA DE ANÁLISIS		
PROCESO:	Admisión de Personas				
SUBPROCESO:	Contratación	CODIGO:	SCONTR	FECHA:	dic-09
OBJETIVO:	Establecer los procesos de contratación de conformidad a las normas legales del país				
ALCANCE:	Actividades desarrolladas desde la oferta de trabajo hasta la legalización del contrato				
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Gerente Corporativo	Presenta requerimiento			
2	ANALISTA DE RRHH	Realiza oferta de trabajo y salarial al finalista			
3	ANALISTA DE RRHH	Solicita exámenes médicos preocupacionales al candidato			
4	ANALISTA DE RRHH	Coordina exámenes pre -ocupacionales del candidato aprobado con Méd			
5	ANALISTA DE RRHH	Recibe certificado de aptitud del candidato			
6	ANALISTA DE RRHH	Aprueba examen pre ocupacional?			
7	ANALISTA DE RRHH	Comunica al candidato resultados médicos que imposibilitan el trabajo			
8	ANALISTA DE RRHH	Coordina fecha contratación			
9	ANALISTA DE RRHH	Solicita lista de documentos para el contrato			
10	Gerente Corporativo	Firma el contrato de trabajo			
11	ANALISTA DE RRHH	Personal contratado y listo para ingresar a laborar			
CAMBIOS	Nº ACT	FECHA	ELABORADO:	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO:					
MEJORA:					
FUSION:	3 y 4	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
FUSION:	5 y 6	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
FUSION:	7, 8 y 9	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
ELIMINACIÓN					

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N°4.11: Diagrama del Subproceso de Contratación**

OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: Admisión de Personas							
		SUBPROCESO: Contratación							
N°	ACTIVIDAD	Ingresos:		TIEMPO TOTAL:		COSTO TOTAL:		OBSERVACIONES	
		Resultado: Personal contratado		600		84,90			
		RESPONSABLES:		TIEMPO: (MIN)		Valor minuto USD \$	COSTO: USD\$		
		Gerente Corporativo	Analista de RRHH	AV	NAV		AV	NAV	
1	Presenta requerimiento								
2	Realiza oferta de trabajo y define salario del finalista			180		0,1003	18,054	Se puntualiza la actividad	
3	Coordina la realización de exámenes médicos pre - ocupacionales del candidato			140		0,1003	14,042	Se fusionó dos actividades 3 y 4	
4	Recibe y aprueba exámenes pre - ocupacionales			120		0,1003	12,036	Se fusionó dos actividades 5 y 6	
5	Comunica al candidato su favorecimiento, solicita lista de documentos y fija fecha de suscripción del contrato				40	0,1003	4,012	Se fusionó tres actividades 7, 8 y 9	
6	Revisa y legaliza el contrato de trabajo			120		0,3063	36,756	Se da más responsabilidad a la actividad	
7	Personal contratado y listo para ingresar a laborar				120	0,3063	36,756		
TOTAL				560	40		80,888	4,012	
TOTAL AV + NAV				600			84,90		
EFICIENCIA				93,33			95,27		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.12: Hoja de Mejoramiento del Subproceso de Contratación**

OCP ECUADOR S.A.	HOJA DE MEJORAMIENTO			CODIGO:	SUBPDC
				FEHA:	dic-09
PROCESO:	Admisión de Personas				
SUBPROCESO:	Contratación				
OBJETIVO:	Establecer los procesos de contratación de conformidad a las normas legales del país				
ALCANCE:	Actividades desarrolladas desde la oferta de trabajo hasta la legalización del contrato				
<b>A. SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Realiza oferta de trabajo y salarial al finalista				
3	Solicita exámenes médicos pre-ocupacionales al candidato				
4	Coordina exámenes pre -ocupacionales del candidato aprobado con Médico OCP				
5	Recibe certificado de aptitud del candidato				
6	Aprueba examen pre ocupacional?				
7	Comunica al candidato resultados médicos que imposibilitan el trabajo				
8	Coordina fecha contratación				
9	Solicita lista de documentos para el contrato				
10	Firma el contrato de trabajo				
11	Personal contratado y listo para ingresar a laborar				
<b>B. SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Realiza oferta de trabajo y define salario del finalista				
3	Coordina la realización de exámenes médicos pre - ocupacionales del candidato				
4	Recibe y aprueba exámenes pre - ocupacionales				
5	Comunica al candidato su favorecimiento, solicita lista de documentos y fija fecha de suscripción del contrato				
6	Revisa y legaliza el contrato de trabajo				
7	Personal contratado y listo para ingresar a laborar				
<b>OBSERVACIONES</b>					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL:	930	600	330	1320	15840
COSTO TOTAL:	111,82	84,9	26,92	107,68	1292,16
EFICIENCIA TIEMPO:	61,29	93,33	(32,04)		
EFICIENCIA COSTO:	67,71	95,27	(27,56)		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos



**Cuadro N° 4.13: Hoja de Análisis del Subproceso de Inducción**







OCP ECUADOR S.A.			HOJA DE ANÁLISIS		
PROCESO:	Admisión de Personas				
SUBPROCESO:	Inducción	CODIGO:	SINDUCI	FECHA:	dic-09
OBJETIVO:	Establecer un sistema óptimo de inducción al personal contratado				
ALCANCE:	Actividades relacionadas a inducción hasta la asignación al puesto de trabajo				
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Gerente Corporativo	Requerimientos de habitantes y Perfil de usuario			
2	ANALISTA DE RRHH	Realiza el trabajo de inducción al personal			
3	ANALISTA DE RRHH	Incorpora a beneficios al personal			
4	ANALISTA DE RRHH	Gestiona legalización de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales			
5	ANALISTA DE RRHH	Realiza el Help Desk: habitantes del puesto			
6	ANALISTA DE RRHH	Coordina con logística, SSA y Riesgos físicos materiales y equipos			
7	ANALISTA DE RRHH	Personal inducido es asignado al puesto de trabajo			
CAMBIOS	Nº ACT	FECHA	ELABORADO:	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO:					
MEJORA:	2, 5 y 6	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
FUSION:					
ELIMINACIÓN	3	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado:

Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.14: Diagrama del Subproceso de Inducción**

OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: Admisión de Personas							
		SUBPROCESO: Inducción							
N°	ACTIVIDAD	Ingresa: Requerimiento de inducción de personal		TIEMPO TOTAL:		2540			
		Resultado: Personal inducido a la institución		COSTO TOTAL:		267,12			
		RESPONSABLES:		TIEMPO: (MIN)		Valor minuto USD \$	COSTO: USD\$		OBSERVACIONES
		Gerente Corporativo	Analista de RRHH	AV	NAV		AV	NAV	
1	Presenta requerimientos de habitantes y Perfil de usuario								
2	Realiza el trabajo personalizado de inducción			240		0,1003	24,072		Se da más responsabilidad
3	Gestiona legalización de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales			2000		0,1003	200,6		
4	Realiza el Help Desk: habilitantes del puesto e incorpora los beneficios al personal			120		0,1003	12,036		Se fusionó dos actividades
5	Coordina con logística, SSA y Riesgos físicos materiales y equipos los requerimientos de la persona			120		0,1003	12,036	0	Se da más responsabilidad
6	Personal inducido es llevado al puesto de trabajo				60	0,3063		18,378	Se da más responsabilidad
TOTAL				2480	60		248,74	18,378	
TOTAL AV + NAV				2540			267,12		
EFICIENCIA				97,64			93,12		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.15: Hoja de Mejoramiento del Subproceso de Inducción**

OCP ECUADOR S.A.	HOJA DE MEJORAMIENTO			CODIGO:	SUBPDC
				FEHA:	dic-09
PROCESO:	Admisión de Personas				
SUBPROCESO:	Inducción				
OBJETIVO:	Establecer un sistema óptimo de inducción al personal contratado				
ALCANCE:	Actividades relacionadas a inducción hasta la asignación al puesto de trabajo				
<b>A. SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Requerimientos de habitantes y Perfil de usuario				
2	Realiza el trabajo de inducción al personal				
3	Incorpora a beneficios al personal				
4	Gestiona legalización de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales				
5	Realiza el Help Desk: habitantes del puesto				
6	Coordina con logística, SSA y Riesgos físicos materiales y equipos				
7	Personal inducido es asignado al puesto de trabajo				
<b>B. SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
1	Presenta requerimientos de habitantes y Perfil de usuario				
2	Realiza el trabajo personalizado de inducción				
3	Gestiona legalización de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales				
4	Realiza el Help Desk: habitantes del puesto e incorpora los beneficios al personal				
5	Coordina con logística, SSA y Riesgos físicos materiales y equipos los requerimientos de la persona				
6	Personal inducido es llevado al puesto de trabajo				
<b>OBSERVACIONES</b>					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL:	3.940	2540	1.400	5600	67200
COSTO TOTAL:	395,18	267,12	128,06	512,24	6146,88
EFICIENCIA TIEMPO:	93,15	97,64	(4,49)		
EFICIENCIA COSTO:	93,15	93,12	0,03		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos









**Cuadro Nº 4.16: Hoja de Análisis Subproceso de Detección de Necesidades de Capacitación**

OCP ECUADOR S.A.			HOJA DE ANÁLISIS		
PROCESO:	Formación y Desarrollo				
SUBPROCESO:	Detección Necesidades de Capacitación	CODIGO:	SDNC	FECHA:	dic-09
OBJETIVO:	Determinar la brecha o gap de la persona e incluir su capacitación en el plan anual				
ALCANCE:	Actividades de evaluación del desempeño hasta su postulación como candidato a curso				
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta requerimiento			
2	ANALISTA DE RRHH	Análisis de la evaluación del desempeño			
3	ESPECIALISTA DE RRHH	Análisis del GAP			
4	ESPECIALISTA DE RRHH	Identificación de las necesidades de capacitación			
5	ANALISTA DE RRHH	Identificación de las necesidades SSA anuales			
6	ANALISTA DE RRHH	Verificar si se encuentra en la planificación anual			
7	ANALISTA DE RRHH	Coordinar con Gerente de Área la capacitación			
8	ANALISTA DE RRHH	Verificar el presupuesto requerido			
9	ESPECIALISTA DE RRHH	Presentar el requerimiento para aprobación del Comité			
10	ANALISTA DE RRHH	Incluir capacitación en en plan de desarrollo individual			
CAMBIOS	Nº ACT	FECHA	ELABORADO:	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO:					
MEJORA:	2 y 7	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
MEJORA:	3 y 4	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
FUSION:	4 y 6	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
ELIMINACIÓN	8	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N°4.17: Diagrama del Subproceso de Detección de Necesidades de Capacitación**

OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: Formación y Desarrollo							
		SUBPROCESO: Detección Necesidades de Capacitación							
N°	ACTIVIDAD	Ingresa: Requerimiento de capacitación			TIEMPO TOTAL:		COSTO TOTAL:		
		Resultado: Incluir capacitación en el plan							
		RESPONSABLES:		TIEMPO: (MIN)		Valor minuto USD \$	COSTO: USDS\$		OBSERVACIONES
Especialista	Analista de RRHH	AV	NAV	AV	NAV				
1	Presenta requerimiento								
2	Analiza el proceso de la evaluación del desempeño y presenta informes estadísticos			480		0,1003	48,144		Se da más responsabilidad a la actividad
3	Analiza el GAP y determina deficiencias de las competencias			200		0,1212	24,24		Se da más responsabilidad a la actividad
4	Identifica necesidades de capacitación y desarrollo de competencias y contrasta con el plan anual			240		0,1212	29,088		Se fusionó dos actividades 4 y 6
5	Identifica necesidades SSA anuales			120		0,1003	12,036		
6	Gestiona la asignación presupuestaria de capacitación en coordinación con los Gerentes de Área				120	0,1003		12,036	Se fusionó dos actividades 7 y 8
7	Presenta requerimientos de capacitación para aprobación del Comité			60		0,1003	6,018		
8	Incluir los cursos en en plan de desarrollo individual y fijar fechas de capacitación			20		0,1212	2,424		
TOTAL				1120	120		113,51	12,036	
TOTAL AV + NAV				1240			125,54		
EFICIENCIA				90,32			90,41		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.18: Hoja de Mejoramiento del Subproceso de Detección de Necesidades de Capacitación**

OCP ECUADOR S.A.	HOJA DE MEJORAMIENTO			CODIGO:	SUBPDC
				FEHA:	dic-09
PROCESO:	Formación y Desarrollo				
SUBPROCESO:	Detección de Necesidades de Capacitación				
OBJETIVO:	Determinar la brecha o gap de la persona e incluir su capacitación en el plan anual				
ALCANCE:	Actividades de evaluación del desempeño hasta su postulación como candidato a curso				
<b>A. SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Análisis de la evaluación del desempeño				
3	Análisis del GAP				
4	Identificación de las necesidades de capacitación				
5	Identificación de las necesidades SSA anuales				
6	Verificar si se encuentra en la planificación anual				
7	Coordinar con Gerente de Área la capacitación				
8	Verificar el presupuesto requerido				
9	Presentar el requerimiento para aprobación del Comité				
10	Incluir capacitación en en plan de desarrollo individual				
<b>B. SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Analiza el proceso de la evaluación del desempeño y presenta informes estadísticos				
3	Analiza el GAP y determina deficiencias de las competencias				
4	Identifica necesidades de capacitación y desarrollo de competencias y contrasta con el plan anual				
5	Identifica necesidades SSA anuales				
6	Gestiona la asignación presupuestaria de capacitación en coordinación con los Gerentes de Área				
7	Presenta requerimientos de capacitación para aprobación del Comité				
8	Incluir los cursos en en plan de desarrollo individual y fijar fechas de capacitación				
<b>OBSERVACIONES</b>					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL:	1.945	1240	705	2820	33840
COSTO TOTAL:	208,56	125,54	83,02	332,08	3984,96
EFICIENCIA TIEMPO:	79,69	90,32	(10,63)		
EFICIENCIA COSTO:	80,55	90,41	(9,86)		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.19: Hoja de Análisis del Subproceso de Desarrollo Individual**

OCP ECUADOR S.A.			HOJA DE ANÁLISIS		
PROCESO:	Formación y Desarrollo				
SUBPROCESO:	Desarrollo Individual	CODIGO:	SPDIN	FECHA:	dic-09
OBJETIVO:	Eliminar las brechas o gap del personal mediante la capacitación continua de su especialidad				
ALCANCE:	Requerimientos de capacitación hasta la evaluación de su capacitación				
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta requerimiento			
2	ANALISTA DE RRHH	Analiza los requerimientos de capacitación de las áreas			
3	ESPECIALISTA DE RRHH	Elabora el plan de desarrollo individual			
4	ESPECIALISTA DE RRHH	Gestiona convenios de capacitación			
5	ESPECIALISTA DE RRHH	Planifica, coordina y consigue el presupuesto de capacitación			
6	ESPECIALISTA DE RRHH	Invita a los seleccionados a los cursos			
7	ESPECIALISTA DE RRHH	Matricula al personal seleccionado			
8	ESPECIALISTA DE RRHH	Evalúa el proceso de capacitación			
9	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta informes mensuales y anuales			
10	ANALISTA DE RRHH	Personal capacitado, pasa al siguiente subproceso			
CAMBIOS	Nº	FECHA	ELABORADO:	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO:					
MEJORA:	2	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
MEJORA:	4 y 8	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
FUSION:	3 y 5; 6 y 7	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
ELIMINACIÓN					

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.20: Diagrama del Subproceso de Desarrollo Individual**

OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: Formación y Desarrollo							
		SUBPROCESO: Desarrollo Individual							
N°	ACTIVIDAD	Ingresos: Requisición de personal				TIEMPO TOTAL:	6400		
		Resultado: Personal capacitado				COSTO TOTAL:	696,44		
		RESPONSABLES:		TIEMPO: (MIN)		Valor minuto USD \$	COSTO: USD\$		OBSERVACIONES
		Especialista	Analista de RRHH	AV	NAV		AV	NAV	
1	Presenta requerimiento								
2	Analiza los requerimientos de capacitación en coordinación con los Gerentes de Área			480		0,1003	48,144		Se da más responsabilidad a la actividad
3	Elabora el plan de desarrollo individual y coordina el presupuesto con los Gerentes de Área y Financiero			2000		0,1212	242,4		Se fusionó dos actividades 3 y 5
4	Gestiona convenios de capacitación a nivel nacional e internacional			3000		0,1212	363,6		Se da más responsabilidad a la actividad
5	Invita a los seleccionados y los matricula en los cursos				180	0,1003		18,054	Se fusionó dos actividades 6 y 7
6	Evalúa el proceso de capacitación y selecciona formadores internos de los mejores capacitados			200		0,1212	24,24		Se da más responsabilidad a la actividad
7	Presenta informes mensuales y anuales			480		0,1003	48,144		
8	Personal capacitado, pasa al siguiente subproceso			60		0,1212	7,272		
TOTAL				6220	180		678,38	18,054	
TOTAL AV + NAV				6400			696,44		
EFICIENCIA				97,19			97,41		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos



**Cuadro N° 4.21: Hoja de Mejoramiento de Desarrollo Individual**

OCP ECUADOR S.A.	HOJA DE MEJORAMIENTO			CODIGO:	SUBPDC
				FEHA:	dic-09
PROCESO:	Formación y Desarrollo				
SUBPROCESO:	Desarrollo Individual				
OBJETIVO:	Eliminar las brechas o gap del personal mediante la capacitación continua de su especialidad				
ALCANCE:	Actividades de evaluación del desempeño hasta su postulación como candidato a curso				
<b>A. SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Analiza los requerimientos de capacitación de las áreas				
3	Elabora el plan de desarrollo individual				
4	Gestiona convenios de capacitación				
5	Planifica, coordina y consigue el presupuesto de capacitación				
6	Invita a los seleccionados a los cursos				
7	Matricula al personal seleccionado				
8	Evalúa el proceso de capacitación				
9	Presenta informes mensuales y anuales				
10	Personal capacitado, pasa al siguiente subproceso				
<b>B. SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Analiza los requerimientos de capacitación en coordinación con los Gerentes de Área				
3	Elabora el plan de desarrollo individual y coordina el presupuesto con los Gerentes de Área y Financiero				
4	Gestiona convenios de capacitación a nivel nacional e internacional				
5	Invita a los seleccionados y los matricula en los cursos				
6	Evalúa el proceso de capacitación y selecciona formadores internos de los mejores capacitados				
7	Presenta informes mensuales y anuales				
8	Personal capacitado, pasa al siguiente subproceso				
<b>OBSERVACIONES</b>					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL:	9.500	6400	3.100	12400	148800
COSTO TOTAL:	1.143,04	696,44	446,60	1786,4	21436,8
EFICIENCIA TIEMPO:	84,21	97,41	(13,20)		
EFICIENCIA COSTO:	84,10	97,41	(13,31)		

Fuente: OCP Ecuador S.A. Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.22: Hoja de Análisis Subproceso de Promoción Interna**

OCP ECUADOR S.A.			HOJA DE ANÁLISIS		
PROCESO:	Formación y Desarrollo				
SUBPROCESO:	Promoción Interna	CODIGO:	SPROI	FECHA:	dic-09
OBJETIVO:	Promover ascensos mediante concurso a los candidatos que cumplan los requisitos				
ALCANCE:	Necesidades y desafíos institucionales hasta la reinducción del personal a su nuevo puesto				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta requerimiento			
2	ANALISTA DE RRHH	Analiza las necesidades y desafíos de la institución			
3	ESPECIALISTA DE RRHH	Analiza la incidencia del puesto vacante en la organización o la creación			
4	ESPECIALISTA DE RRHH	Analiza las competencias que requiere el puesto			
5	ESPECIALISTA DE RRHH	Verifica el presupuesto de remuneraciones			
6	ESPECIALISTA DE RRHH	Coordina con el Gerente del Área el concurso de méritos y oposición			
7	ESPECIALISTA DE RRHH	Prepara el proceso de selección			
8	ESPECIALISTA DE RRHH	Convoca a concurso			
9	ESPECIALISTA DE RRHH	Selecciona a la persona idónea			
10	ANALISTA DE RRHH	Realiza la reinducción al personal en su nuevo puesto			
CAMBIOS	N° ACT	FECHA	ELABORADO:	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO:	4 y 8	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
NUEVO:	6	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
MEJORA:	5	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
FUSION:	2 y 3	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
FUSION:	9 y 10	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
ELIMINACIÓN	4 y 8	dic-09	Analista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
ELIMINACIÓN	6	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N°4.23: Diagrama del Subproceso de Promoción Interna**

OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: Formación y Desarrollo							
		SUBPROCESO: Promoción Interna							
N°	ACTIVIDAD	Ingresos: Requisición de personal				TIEMPO TOTAL:		1400	
		Resultado: Personal promovido				COSTO TOTAL:		106,57	
		RESPONSABLES:		TIEMPO: (MIN)		Valor minuto USD \$	COSTO: USD\$		OBSERVACIONES
		Especialista	Analista de RRHH	AV	NAV		AV	NAV	
1	Presenta requerimiento								
2	Analiza las necesidades y desafíos de la institución y la incidencia del nuevo puesto en la organización			180		0,1003	18,054		Se fusionó dos actividades 2 y 3
3	Analiza los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el puesto y las contrasta con el perfil de la persona			180		0,1003	18,054		Se incrementó esta actividad que genera valor al proceso
4	Verifica que exista disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria de remuneraciones			50		0,1003	5,015		Se dio más importancia y responsabilidad a la actividad
5	Planifica el concurso el concurso de méritos y oposición para seleccionar al candidato idóneo				180	0,1212		21,816	Se incrementó esta actividad que genera valor al proceso
6	Ejecuta el concurso de méritos y oposición en coordinación con el Gerente de Área			360		0,1212	43,632		Se fusionó dos actividades
7	Recepta pruebas de conocimiento y aptitud para el nuevo cargo en base a las actividades esenciales y presenta informes			360		0,1003	36,108		
8	Selecciona a la persona idónea y realiza la reinducción			90		0,1212	10,908		
TOTAL				1220	180		84,755	21,816	
TOTAL AV + NAV				1400			106,57		
EFICIENCIA				87,14			79,53		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado:

Cecilia

Bustillos

**Cuadro N° 4.24: Hoja de Mejoramiento del Subproceso de Promoción Interna**

OCP ECUADOR S.A.	HOJA DE MEJORAMIENTO			CODIGO:	SUBPDC
				FEHA:	dic-09
PROCESO:	Formación y Desarrollo				
SUBPROCESO:	Promoción Interna				
OBJETIVO:	Promover ascensos mediante concurso a los candidatos que cumplan los requisitos				
ALCANCE:	Necesidades y desafíos institucionales hasta la reinducción del personal a su nuevo puesto				
<b>A. SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Analiza las necesidades y desafíos de la institución				
3	Analiza la incidencia del puesto vacante en la organización o la creación de un puesto				
4	Analiza las competencias que requiere el puesto				
5	Verifica el presupuesto de remuneraciones				
6	Coordina con el Gerente del Área el concurso de méritos y oposición				
7	Prepara el proceso de selección				
8	Convoca a concurso				
9	Selecciona a la persona idónea				
10	Realiza la reinducción al personal en su nuevo puesto				
<b>B. SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Analiza las necesidades y desafíos de la institución y la incidencia del nuevo puesto en la organización				
3	Analiza los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el puesto y las contrasta con el perfil de la persona				
4	Verifica que exista disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria de remuneraciones				
5	Planifica el concurso el concurso de méritos y oposición para seleccionar al candidato idóneo				
6	Ejecuta el concurso de méritos y oposición en coordinación con el Gerente de Área				
7	Recepta pruebas de conocimiento y aptitud para el nuevo cargo en base a las actividades esenciales y presenta informes				
8	Selecciona a la persona idónea y realiza la reinducción				
<b>OBSERVACIONES</b>					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL:	2.510	1400	1.110	4440	53280
COSTO TOTAL:	292,72	106,57	186,15	744,6	8935,2
EFICIENCIA TIEMPO:	60,96	87,14	(26,18)		
EFICIENCIA COSTO:	60,85	79,53	(18,68)		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos









**Cuadro N° 4.25: Hoja de Análisis Subproceso de Ejecución y Control de Comunicación**

OCP ECUADOR S.A.			HOJA DE ANÁLISIS		
PROCESO:	Cultura y Clima Organizacional				
SUBPROCESO:	Comunicación	CODIGO:	SEYCON	FECHA:	dic-09
OBJETIVO:	Determinar el clima organizacional e implementar planes de mejora continua en la comunicación				
ALCANCE:	Definición del plan de comunicación hasta la implementación de cambios fundamentales en la institución				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta requerimiento			
2	ANALISTA DE RRHH	Define y establece el plan de comunicación institucional			
3	ESPECIALISTA DE RRHH	Realiza encuestas de clima laboral			
4	ESPECIALISTA DE RRHH	Plantea acciones para implementar en la institución en base a la planificación estratégica			
5	ESPECIALISTA DE RRHH	Realiza el diagnóstico de clima y cultura organizacional			
6	ESPECIALISTA DE RRHH	Define estrategias para el fortalecimiento del clima y cultura organizacional			
7	ESPECIALISTA DE RRHH	Establece el plan de comunicación interna y socializa en la institución			
8	ESPECIALISTA DE RRHH	Monitorea el cumplimiento de los planes			
9	GERENTE CORPORATIVO	Analiza información de gestión organizacional			
10	GERENTE CORPORATIVO	Aplica lineamientos de mejora de clima, cultura y comunicación			
CAMBIOS	N°	FECHA	ELABORADO:	REVISADO	AUTORIZADO
NUEVO:	2	dic-09	Gerente Corporativo de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
NUEVO:	3	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
MEJORA:	4 y 8	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
FUSION:		dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
ELIMINACIÓN	2	dic-09	Gerente Corporativo de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
ELIMINACIÓN	3	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo
ELIMINACIÓN	7 y 9	dic-09	Especialista de RRHH	Gerente Corporativo de RRHH	Presidente Ejecutivo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N°4.26: Diagrama del Subproceso de Ejecución y Control de Comunicación**

OCP ECUADOR S.A.		NOMBRE DEL PROCESO: Cultura y Clima Organizacional								
		SUBPROCESO: Comunicación								
N°	ACTIVIDAD	INGRESA: Ingresar: Requisición del plan de comunicación				TIEMPO TOTAL:		2160		
		RESULTADO: Resultado: Aplicación de lineamientos				COSTO TOTAL:		394,764		
		RESPONSABLES:			TIEMPO: (MIN)		Valor minuto USD \$	COSTO: USD\$		OBSERVACIONES
Gerente Corporativo	Trabajadora Social	Analista en RRHH	AV	NAV	AV	NAV				
1	Presenta requerimiento									
2	Elabora la planificación de comunicación institucional				480		0,3063	147,02	Se incrementó esta actividad que agrega valor	
3	Ejecuta la planificación de comunicación institucional				480		0,105	50,4	Se incrementó esta actividad que agrega valor	
4	Desarrolla nuevas herramientas de gestión en el campo de la comunicación					480	0,105	50,4		
5	Realiza el diagnóstico de clima y cultura organizacional				240		0,1003	24,072		
6	Define estrategias para el fortalecimiento del clima y cultura organizacional				240		0,3063	73,512		
7	Monitorea el cumplimiento de los planes y presenta informes				120		0,105	12,6	Se fusionó dos actividades	
8	Aplica lineamientos de mejora de clima, cultura y comunicación				120		0,3063	36,756		
TOTAL					1680	480		344,36	50,4	
TOTAL AV + NAV					2160			394,764		
EFICIENCIA					77,78			87,23		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 4.27: Hoja de Mejoramiento Ejecución y Control de Comunicación**

OCP ECUADOR S.A.	HOJA DE MEJORAMIENTO			CODIGO:	SUBPDC
				FEHA:	dic-09
PROCESO:	Cultura y Clima Organizacional				
SUBPROCESO:	Comunicación				
OBJETIVO:	Determinar el clima organizacional e implementar planes de mejora continua en la comunicación				
ALCANCE:	Definición del plan de comunicación hasta la implementación de cambios fundamentales en la institución				
<b>A. SITUACIÓN ACTUAL</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Analiza las necesidades y desafíos de la institución				
3	Analiza la incidencia del puesto vacante en la organización o la creación de un puesto				
4	Analiza las competencias que requiere el puesto				
5	Verifica el presupuesto de remuneraciones				
6	Coordina con el Gerente del Área el concurso de méritos y oposición				
7	Prepara el proceso de selección				
8	Convoca a concurso				
9	Selecciona a la persona idónea				
10	Realiza la reinducción al personal en su nuevo puesto				
<b>B. SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
1	Presenta requerimiento				
2	Elabora la planificación de comunicación institucional				
3	Ejecuta la planificación de comunicación institucional				
4	Desarrolla nuevas herramientas de gestión en el campo de la comunicación				
5	Realiza el diagnóstico de clima y cultura organizacional				
6	Define estrategias para el fortalecimiento del clima y cultura organizacional				
7	Monitorea el cumplimiento de los planes y presenta informes				
8	Aplica lineamientos de mejora de clima, cultura y comunicación				
<b>OBSERVACIONES</b>					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
TIEMPO TOTAL:	7.600	2160	5.440	21760	261120
COSTO TOTAL:	1.011,53	395	616,53	2466,12	29593,44
EFICIENCIA TIEMPO:	51,32	77,78	(26,46)		
EFICIENCIA COSTO:	53,63	87,23	(33,60)		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

### 4.3 Matriz de Análisis Comparativo y Beneficios Esperados

Es el resumen general de los beneficios esperados, en los procesos que fueron seleccionados del área de recursos humanos de OCP.

**Cuadro N° 4.28: Matriz de Beneficio Esperado**

N°	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIAS		F
		TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	
1	Descripción y Clasificación del Puesto	20.160	2.403,00	14.160	1.430,32	6.000	973	M
2	Selección	12.000	1.203,60	7.760	844,24	4.240	359	T
3	Contratación	7.440	894,55	4.800	679,20	2.640	215	T
4	Inducción	31.520	3.161,46	20.320	2.136,96	11.200	1.024	T
5	Detección necesidades de capacitación	23.340	2.502,77	14.880	1.506,48	8.460	996	T
6	Plan de desarrollo individual	114.000	13.716,00	76.800	8.357,28	37.200	5.359	T
7	Promoción Interna	7.530	878,15	4.200	319,71	3.330	558	T
8	Ejecución y control de comunicación	76.000	10.115,30	21.600	3.948	54.400	6.168	T
TOTAL						127.470,00	15.653,04	
F FRECUENCIA		M MENSUAL		T TRIMESTRAL				

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

### 4.4 Informe de Beneficio Esperado

Con la base de los resultados obtenidos en la matriz de análisis comparativo se ha podido determinar los beneficios que la Unidad de Recursos Humanos de OCP puede obtener:



Con la propuesta de mejora de procesos que fue realizada en base a las hojas de análisis, flujogramación y mejora de procesos de los cuales se evidencia la optimización de tiempo y recursos.

Es necesario indicar que se ha realizado cambios en la asignación de actividades esenciales y se ha dado mayor responsabilidad a los puestos de especialista y asistente de recursos humanos, así como a la Trabajadora Social.

En los procesos de selección, contratación e inducción el costo por minuto aumenta debido al cambio de funciones de asistente a especialista en ciertas actividades, pero esta situación se compensa con los otros procesos que en promedio general existe beneficio.

En la matriz de análisis comparativo se puede apreciar los diferentes subprocesos de recursos humanos mejorados que permitirá mejorar la efectividad en la gestión integral del talento humano de OCP

El ahorro del tiempo con la mejora de procesos es de 127.470 minutos cuyo costo es USD \$ 15.653,04 al año.

Este ahorro significativo para el área de recursos humanos se podría direccionar para la implementación de un centro de formación y desarrollo de competencias propio de OCP, en donde los mejores empleados capacitados serían quienes impartan cursos y de esta manera desarrollar puestos polivalentes y multivalentes en la institución y generar mayores ingresos a los colaboradores.

## 4.5 Justificaciones de Eficiencias Alcanzadas

Luego de efectuar el análisis comparativo entre la situación actual y la situación propuesta de los subprocesos que fueron seleccionados, se obtuvo beneficios tanto en tiempo como en costos, que permitirá mejorar la eficiencia de la unidad de Recursos Humanos, el detalle se muestra a continuación:

**Cuadro N° 4.29: Justificaciones de Eficiencias**

N°	SUBPROCESO ANALIZADO	OBSERVACIONES
1	Descripción y Clasificación de Puestos	<p>Las actividades que realizaba en especialista de recursos humanos fueron cambiadas al analista para darle mayor responsabilidad a su trabajo y que exista conocimiento general de los subprocesos del talento humano en todos los colaboradores</p> <p>Fue necesario fusionar tres actividades en una para que existe mejor concatenación en determinar el perfil de competencias</p> <p>Fue indispensable incluir competencias a todas las actividades esenciales</p> <p>Es prioritario incluir en la elaboración del perfil de competencias un experto informate del área que se está tratando.</p> <p>Se debe mantener actualizados en forma permanente los pefiles de puestos</p>
2	Selección	<p>Fue necesario fusionar dos actividades en una para que existe mejor concatenación en realizar el proceso de selección</p> <p>Fue necesario que se identifique primeramente si existe disponibilidad en el presupuesto de remuneración antes de inciar el proceso</p> <p>Fue necesario darle mayor responsabilidad al analista y al especialista para que gestionen con Riesgos Físicos la verificación de los antecedentes personales y no únicamente los solicite, esto ocasionará un mayor costo por minuto, pero justifica el cambio</p>
3	Contratación	<p>Fue necesario fusionar cinco actividades en una para que existe mejor concatenación en realizar el proceso de contratación</p> <p>Fue necesario darle mayor responsabilidad al analista y al especialista de recursos humanos para que gestionen el proceso de contratación se analice detenidamente los contratos antes de su legalización. Este cambio ocasionará un mayor costo por minuto, pero en definitiva justifica hacerlo por el beneficio esperado en promedio</p>

Nº	SUBPROCESO ANALIZADO	OBSERVACIONES
4	Inducción	Fue necesario darle mayor responsabilidad a la analista y al especialista de recursos humanos para que gestione el proceso de inducción en forma personalizada. Este cambio ocasionará un mayor costo por minuto, pero en definitiva justifica hacerlo por el beneficio esperado en promedio
		Fue necesario eliminar una actividad que no generaba valor al proceso
5	Detección de necesidades de capacitación	Ciertas actividades que realizaba en analista de recursos humanos fueron cambiadas al especialista a fin de que exista mejor gestión y responsabilidad en el proceso
		Fue necesario fusionar cuatro actividades en una para que existe mejor concatenación en realizar el proceso de contratación
		Fue necesario incrementar la actualización de perfiles de puestos en forma permanente
6	Desarrollo individual	Fue necesario darle mayor responsabilidad a la analista y al especialista de recursos humanos para que gestionen el proceso de desarrollo individual
		Fue necesario fusionar cinco actividades en una para que existe mejor concatenación en realizar el proceso de desarrollo individual
		Fue indispensable incluir la gestión de convenios a nivel internacional para que todos los colaboradores tengan derecho a optar por una capacitación en el exterior
		Es indispensable que exista en OCP, un centro de capacitación y desarrollo de competencias en donde los colaboradores más experimentados impartan cursos al interior y con expectativa de extenderse al exterior de la institución, por ello se debe contar con un banco de datos de futuros capacitadores
7	Promoción interna	Fue necesario darle mayor responsabilidad a la analista y al especialista de recursos humanos para que gestionen el proceso de desarrollo individual
		Fue necesario fusionar cuatro actividades en una para que existe mejor concatenación en realizar el proceso de desarrollo individual
		Es importante que el especialista de recursos humanos ejecute el concurso de méritos y oposición y no que coordine únicamente
8	Comunicación	Fue necesario darle mayor responsabilidad a la Trabajadora Social para que gestione el proceso de comunicación, realice la planificación y la ejecute
		Varias actividades están muy desagregadas y es conveniente fusionarlas
		Se incrementaron dos actividades y se fusionaron dos, a fin obtener más productividad en el proceso
		Fue necesario incluir que la Trabajadora Social desarrolle nuevas herramientas para la gestión de comunicación y en lugar de que presente acciones para cumplir los planes establecidos

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos