

**Pizzolon, Lorena Cecilia**

---

**Desarrollo de gestión por procesos  
en una pequeña empresa de  
servicios de recursos humanos en la  
ciudad de Córdoba**

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

**Director: Travaglino, Diego**

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA**

***INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN***

***TRABAJO FINAL DE  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS***

***DESARROLLO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIOS DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA***

**AUTORA: LORENA CECILIA PIZZOLON**

**DIRECTOR: ING. DIEGO TRAVAGLINO**

**CÓRDOBA 2024**

## **Dedicatoria**

A Marcos, Lucia, Pilar y Franco, que son mi gran tesoro, mi base y mi motor  
para impulsar mis mejores logros y desafíos.

Al ICDA por abrirnos la pista a lo que queríamos aún llegar a la meta, y en  
especial a mi director, Diego Travaglino, quien con sus herramientas de  
ingeniero ayudó y orientó a una psicóloga de visita en sus terrenos.

A mi papá, por enseñarme a nunca bajar los brazos. A mi mamá, por  
enseñarme el valor del esfuerzo.

A Dios por brindarme las oportunidades, y también los obstáculos que al final  
fortalecen.

## **Abstract**

La gestión por procesos es un enfoque gerencial ampliamente utilizado en empresas de diversos sectores para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones. Esta tesis tiene como objetivo investigar la implementación de la gestión por procesos como una estrategia de mejora en empresas, centrándose en un estudio de caso específico llevado a cabo en una empresa pequeña de recursos humanos de la ciudad de Córdoba. El estudio examina los beneficios, desafíos, mejores prácticas y especialmente el proceso de implementación de la gestión integral de procesos como guía práctica para ser replicada por otras empresas interesadas en este enfoque.

Palabras claves: #proceso, #gestiónporprocesos, #reingenieria, #recursoshumanos, #diagramadeflujo, #mejoracontinua, #indicadoresdegestion, #tablerodecomando.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1 Fundamentación.....	5
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo general:.....	9
1.2.2 Objetivos específicos:.....	10
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 Conceptos clave de la gestión por proceso.....	10
2.1.1 Concepto de proceso.....	11
2.1.2 Gestión por procesos.....	14
2.2 Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos.....	15
2.3 Tipos de procesos.....	18
2.4 Propietario del proceso.....	19
2.5 Ciclo de gestión.....	20
2.6 ¿Para qué implementar la gestión por procesos?.....	21
2.7 Pasos para el desarrollo de un sistema de gestión por procesos.....	23
<b>III. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>24</b>
3.1. Método de estudio.....	25
3.2. Presentación y análisis del caso.....	26
3.2.1 Misión y Visión.....	26
3.2.2. Análisis de competencia.....	28
3.2.3 Análisis FODA.....	31
3.2.4 Mapeo de procesos.....	35
3.2.5 Falencias detectadas.....	38
3.2.6 Beneficios de implementar la gestión por procesos.....	39
<b>IV. DISEÑO DE PROCESOS.....</b>	<b>40</b>
<b>V. MEJORA DE PROCESOS.....</b>	<b>41</b>
5.1 Reingeniería, mejora de procesos y rediseño.....	42
5.2 Ciclo de Deming.....	48
5.3 Mejora continua.....	51
5.4 Indicadores de gestión.....	51
<b>VI. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
6.1 Resultados.....	56
6.2 Conclusiones.....	57
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>58</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	<b>61</b>

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Fundamentación**

La gestión por procesos es un enfoque gerencial ampliamente utilizado en empresas de diversos sectores para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus operaciones. Esta tesis tiene como objetivo investigar la implementación de la gestión por procesos como una estrategia de mejora en empresas, centrándose en un estudio de caso específico. El estudio examinará los beneficios, desafíos, mejores prácticas y resultados obtenidos al adoptar este enfoque en una organización. Además, se analizarán las implicaciones de la gestión por procesos en la cultura organizativa y el logro de los objetivos empresariales.

Servicios Domésticos es una pequeña empresa de servicios profesionales de reclutamiento, evaluación y selección de personal para casas de familia.

Los clientes son usualmente familias que buscan personal para tareas generales del hogar, para cuidado de niños, de adultos mayores o de personas con discapacidad.

La empresa funciona hace más de quince años en el mercado de Córdoba, siendo reconocida a nivel local como una de las líderes del mercado.

La estructura de la firma se integra por la fundadora, profesional de la psicología y con estudios en dirección de empresas, quien se ocupa de la

coordinación general de los procesos, y dos colaboradores que realizan tareas operativas, quienes también poseen estudios superiores en psicología.

Si bien existen procedimientos para el proceso principal de la empresa – la búsqueda y selección de personal- los mismos no se encuentran formalizados sino que, al ser una estructura muy pequeña, se transmiten verbalmente.

El crecimiento de la demanda a nivel local, sumado a la posibilidad de una apertura a nuevos mercados, favorecida por la incorporación de metodologías de evaluación y comunicación virtuales, el aumento de la tecnologización del mercado laboral en el sector, requiere desarrollar un sistema de gestión de sus procesos que permita el escalamiento organizado de la empresa, sin deteriorar sus estándares de calidad, ética y personalización que caracterizan a la firma.

Debido a que se trata de una empresa de servicios, analizar los procesos de la firma permitirá identificar los indicadores que afectan de manera directa a la calidad del servicio brindado.

Medir la satisfacción de los clientes y evaluar las brechas entre el desempeño real de la firma y el desempeño deseado, serán de máxima utilidad para implementar la mejora continua, enriquecer el proceso vigente, y por lo tanto, elevar la satisfacción de los clientes.

Tal como se mencionaba anteriormente, el servicio es prestado a familias, de un segmento socio económico y cultural, medio-alto, quienes -si bien no tienen procesos de compras y evaluación de proveedores como sucede en las organizaciones- se puede notar lo que menciona Hoyer (2001) en la revista Quality Progress *“La atención sobre la calidad durante las últimas dos décadas, ha creado un mercado global de consumidores enfocados también a la calidad. Piensan que saben lo que significa, que la pueden reconocer cuando la ven y, muy importante, esperan (incluso demandan) calidad en cada producto y servicio que compran.”* (Hoyer, 2001, <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas/calidad/que-es-calidad/11173671>)

Además de los altos niveles de calidad exigidos por los clientes, la gestión por procesos se torna necesaria si las empresas aspiran a un crecimiento organizado, sin perder eficiencia ni eficacia.

Tal como lo mencionan Bossa y Strombolo (2002) *“La empresa, como todo organismo, se mantiene viva y puede desarrollarse exitosamente en la medida en que logra adaptarse a su entorno.”* (pág. 23)

“En Argentina, el trabajo en casas particulares es la tercera rama de ocupación entre los empleos de las mujeres, después del comercio y enseñanza (EPH-INDEC, 1er trimestre de 2021). Casi el 60% de las mujeres de nuestro país se inserta en el servicio doméstico, el comercio, la enseñanza y los servicios sociales y de salud. Hasta antes de la pandemia, el trabajo en casas particulares era la principal actividad: empleaba a 1,2 millones de mujeres (el 16,7% de las trabajadoras ocupadas). Pero en el segundo trimestre de 2020 más de 400 mil trabajadoras perdieron el trabajo y, todavía, 350 mil no lo recuperaron. La caída en el empleo en este sector fue tan grande que modificó la estructura de inserción laboral de las mujeres: a principios de 2020, casi 1 de cada 6 trabajadoras se empleaba en esta rama; a principios de 2021, lo hacían 1 de cada 8.” Es decir, en la actualidad representan el 12,8% de las mujeres trabajadoras argentinas. “Este sector es, a su vez, el que cuenta con mayor nivel de informalidad (el 70,5% de sus trabajadoras/es no tenían descuento jubilatorio al 1er trimestre de 2021) y menores salarios de toda la economía argentina. Además, es el más feminizado: el 98,8% de quienes trabajan en el servicio doméstico son mujeres. Por esta razón, se utiliza el femenino plural para designar a la totalidad de las trabajadoras del sector.” ([https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/11/registradas\\_-\\_mas\\_empleo\\_y\\_mas\\_derechos\\_para\\_tcp\\_ok.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/11/registradas_-_mas_empleo_y_mas_derechos_para_tcp_ok.pdf))



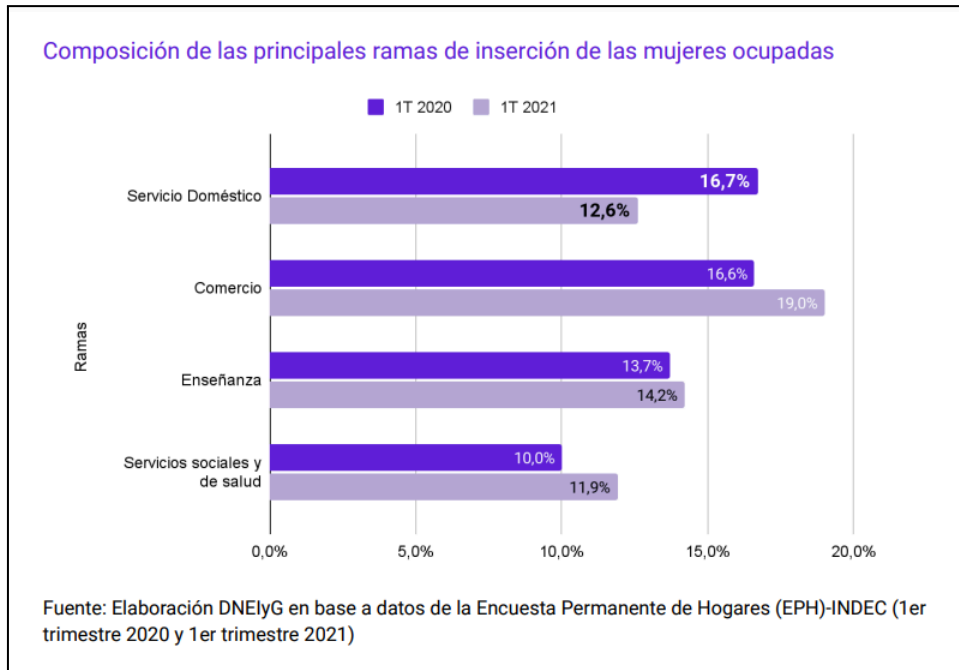


Figura 1: Composición de las principales ramas de inserción de las mujeres ocupadas. Fuente: Elaboración DNElyG en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH)- INDEC (1er trimestre 2020 y 1er trimestre 2021)

Conociendo la cantidad de empleadas de casas particulares, podemos deducir entonces que existe alrededor de un millón de empleadores o familias que las contratan. Es un ámbito laboral donde existen altas tasas de rotación de personal, y los mercados de mayor concentración son las grandes capitales de Argentina, siendo Córdoba una de ellas. Asimismo, las empresas dedicadas a recursos humanos (Manpower, Adecco, etc) no incluyen en sus servicios la búsqueda y selección de personal de casas particulares, quedando este mercado desprovisto de grandes corporaciones que permitan vincular a quienes buscan y quienes se ofrecen para trabajos del servicio doméstico.

Por lo general, las familias inician la búsqueda de personal a través de sus contactos, vecinos, grupos en redes sociales, pero si éstas fuentes de recomendación no dan resultado, allí se encuentran con el desconcierto acerca de dónde encontrar a la persona que les ayude en sus hogares, y la ansiedad ante sus obligaciones laborales o personales que solo son posibles de realizar

si cuentan con la ayuda en el hogar. Allí es donde recurren a las agencias de empleo.

Por su parte, las personas que buscan empleo doméstico, que son el principal “input” para la prestación del servicio, son por lo general mujeres que al buscar empleo lo hacen mediante los anuncios del diario, o de recomendaciones de personas de su entorno, y a veces, utilizan las redes sociales, lo cual les coloca en una situación de vulnerabilidad al no conocer a la persona que les contacta por estos medios. Por ese motivo, las postulantes suelen sentirse confiadas y seguras al inscribirse en la agencia de empleo ya que actúa de intermediario en la concertación de entrevistas laborales, y de esta manera conocen si el trabajo que se les propone cumple también con sus propios requerimientos laborales, como por ejemplo, cercanía a su domicilio, disponibilidad horaria, remuneración ofrecida, y tareas a realizar.

En cuanto a los competidores locales, en la ciudad de Córdoba existen al menos cuatro empresas competidoras, y muchas más personas que se dedican al mismo objeto de manera informal. Al momento, no existe una empresa referente o líder en el mercado local.

Competidores nacionales: Al momento, no existe una empresa de recursos humanos especializada en personal de casas particulares que brinde el servicio a nivel nacional.

En Capital Federal y Gran Buenos Aires, existen más de 20 empresas del rubro. Una de ellas, propone el servicio a través de una app y hoy se considera la líder del mercado, teniendo alcance a Capital y provincia de Buenos Aires, aparte de contar con sucursales en otros países.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general:**

- Desarrollar la gestión por procesos en una pequeña empresa pyme de servicio, que sirva de modelo o guía para otras pymes.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Identificar y documentar los procesos existentes.
- Establecer objetivos claros acerca de qué mejoras implicaría la gestión por procesos en la firma, ya sea en mejorar la eficiencia en la selección de candidatas, la reducción de los tiempos de prestación del servicio, o la mejora en la satisfacción de los clientes.
- Rediseño de procesos basados en la documentación de los procesos existentes.
- Analizar la implementación de herramientas tecnológicas o de automatización de ciertas tareas que podrían agilizar el proceso.
- Definir y asignar responsabilidades de los colaboradores en cada parte del proceso de reclutamiento y evaluación de personal.
- Establecer las bases para brindar capacitación adecuada al equipo sobre los procesos de la firma, detallando los objetivos y responsabilidades asignadas a su actividad.
- Establecer las bases para fomentar la participación y retroalimentación de los colaboradores para mejorar continuamente los procesos.
- Definir métricas claves para medir y monitorear la efectividad de los nuevos procesos.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Conceptos clave de la gestión por proceso**

La gestión por procesos es un enfoque gerencial que busca mejorar la eficiencia, la efectividad y la calidad de una organización al centrarse en la

identificación, diseño, ejecución, control y mejora continua de sus procesos. A continuación, se presentan los conceptos fundamentales de la gestión por procesos:

### **2.1.1 Concepto de proceso**

El presente trabajo final de maestría tiene por objetivo principal desarrollar la gestión por procesos en una pequeña empresa pyme de servicio, que sirva de modelo o guía para otras pymes, por ese motivo considero útil iniciar exponiendo el significado de la palabra proceso.

La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

Según Lourdes Munch Galindo (2018) “Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad” (pág. 91). Por su parte Raymundo Javier Benavides Pañeda (2014) indica que «Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas» (pág. 20), y F. Robert Jacobs, Richard B. Chase (2021) expone que “El proceso representa la secuencia básica de los pasos o actividades con que la empresa concibe, diseña y lleva un producto al mercado” (pág 45).

Entonces, en pocas palabras podría concluir que un proceso es una serie o secuencia de pasos que nos permiten lograr un objetivo o fin determinado.

Por ejemplo, si hablamos del proceso productivo en una pyme de recursos humanos, se trata de esa serie de pasos que se realizan para

transformar la vacante de un determinado puesto de trabajo en la incorporación de una persona en dicho puesto de trabajo.

Lo importante también es resaltar de que un proceso es una secuencia de pasos, es decir, cada paso tiene un orden específico para hacerse. Es decir, se debe ir haciendo cada paso en orden o no se obtendrá el resultado deseado.

Según Lee J. Krajewski (2013), cada proceso tiene entradas, salidas y las operaciones por las cuales pasan las entradas para convertirse en salidas.

Las entradas pueden ser una combinación de recursos humanos, materiales o capital de una empresa (equipos, computadoras, instalaciones). Por su parte las salidas son las utilizadas por los clientes, ya sean externos, como por ejemplo serían las familias que requieren la selección de una niñera para el cuidado de sus hijos, o bien, pueden ser clientes internos dentro de la misma organización, como lo son los colaboradores dentro de la misma empresa. Según Lee J. Krajewski (2013), el cliente interno es «Uno o más empleados o procesos que dependen de entradas proporcionadas por otros empleados o procesos para realizar su trabajo» (pág. 4), el mismo autor indica que «Un cliente es un usuario final o un intermediario (por ejemplo, fabricantes, instituciones financieras o tiendas) que compran los bienes o servicios terminados a la empresa» (pág.4)

Mariño Navarrete (2001) también indica que un proceso es un "sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación" (pág. 10).

Esta definición agrega la importancia de combinar causas, no solo la combinación de recursos o actividades, y lo más importante aún, incorpora la importancia de agregar valor al perseguir un resultado dirigido a un cliente sin perder de vista la necesidad de sistematización.

Hay ciertas características que comparten los procesos. En primer lugar, la transformación, que agrega valor, se trate de productos o servicios. Además, el proceso requiere un producto o servicio determinado y este producto o servicio está dirigido a un cliente receptor. Cada producto o servicio de un proceso es el insumo del proceso posterior, comienza en un proveedor y culmina en un cliente. Todo proceso tiene un responsable y un alcance definido. Las interacciones son conocidas y los procedimientos y requisitos documentados. Por otra parte, los procesos son repetibles, predecibles y medibles. Estas últimas tres particularidades son fundamentales para que cada proceso pueda ser precisado, contrastado y perfeccionado. En este sentido, cobra vital importancia identificar cada proceso de principio a final, ejecutarlo y controlar su ejecución para mejorarlo.

Según el modelo ISO 9001-2005, no todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Las operaciones que componen el proceso son repetitivas, secuenciales y eficientes.
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.
- Aporta valor al servicio/producto desde la óptica del grupo de interés.

Además, plantea que en este punto, es necesario plantearse cuáles de los procesos son lo suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos. Los principales factores para la selección de los procesos son:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Críticos de Éxito (FCE's)
- Influencia en la Misión y Estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

### **2.1.2 Gestión por procesos**

La gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe a la empresa como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción de los clientes. Si una empresa logra comprender realmente los procesos, es posible convertir a los procesos en una ventaja competitiva y es posible ver que la clave del éxito de algunas empresas consiste en la comprensión de cómo trabajan realmente sus procesos, haciéndolos cada vez más eficientes. “La gestión por procesos es una manera de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.” (Niebles De las Salas, 2006, pág 24.)

Es decir, la gestión por procesos adopta un enfoque sistemático y estructurado que considera a la organización como una red de procesos interconectados en lugar de departamentos o funciones aisladas (organización vertical). Este enfoque permite comprender cómo se crean y entregan los productos o servicios de la organización (organización horizontal).

## **2.2 Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos**

Es conveniente visualizar la diferencia entre la forma tradicional de organización de tipo vertical de la forma horizontal que tiene en cuenta el análisis de procesos.

La forma organizacional tradicional está tan fuertemente arraigada que al pensar en una institución y su organización, lo primero que se dilucida es su organigrama. Este organigrama muestra claramente todas las áreas funcionales y sus niveles de jerarquía. Las ventajas de esta orientación es que permite representar a todos los integrantes de esa organización y su función en relación a los demás. El problema es que aunque parece que esta visión es abarcadora, sólo es parcial ya que no considera a los clientes, ni los bienes o servicios producidos, ni tampoco el flujo del trabajo a realizar.

“La mayor parte de las empresas se organizan en grupos de operación vertical, con expertos de experiencia similar que se agrupan para formar un pool de conocimientos y técnicas capaces de llevar a cabo cualquier tarea dentro de esa disciplina. Esto da lugar a la creación de una organización eficaz, vigorosa y segura de su buen funcionamiento como equipo y deseosa de respaldar su misión. No obstante, y por desgracia, muchos procesos no fluyen vertical sino horizontalmente. Un flujo de trabajo horizontal, combinado con una organización vertical, genera muchos vacíos y yuxtaposiciones, y estimula la suboptimización, lo que produce un impacto negativo sobre la eficiencia y efectividad del proceso”. (Harrington, 1993, pág.14-15).



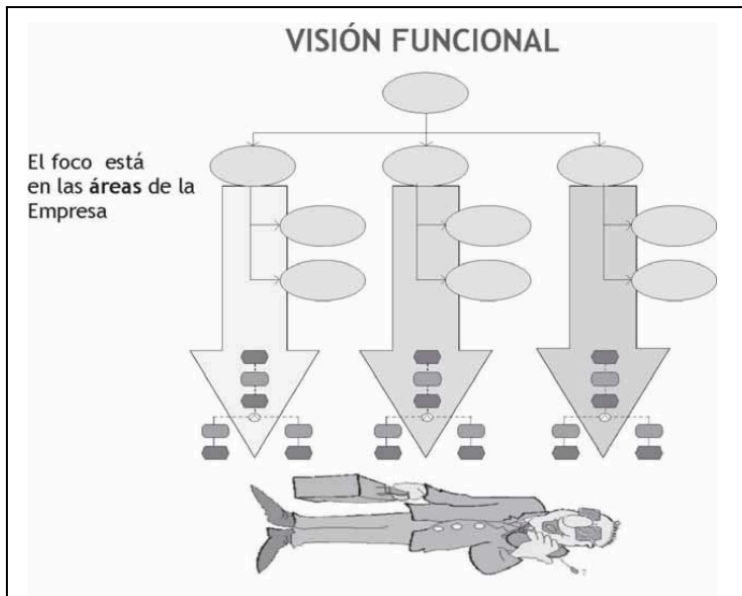


Figura 2: Visión Funcional. Fuente: ICONTEC Norma NTC- ISO 9000

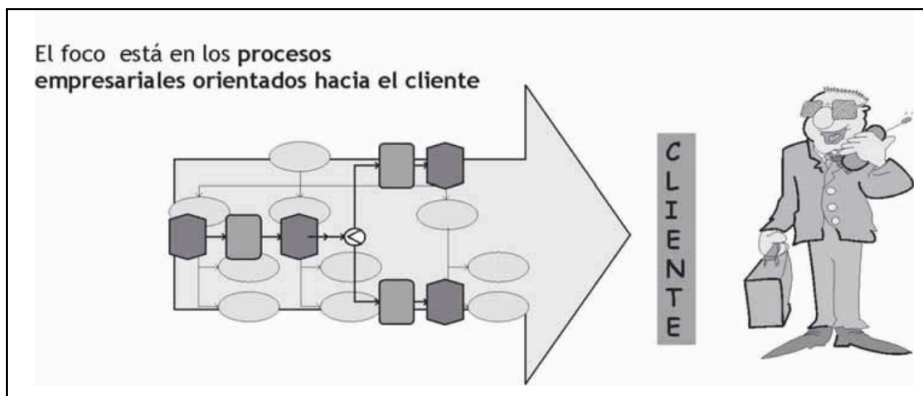


Figura 3: Visión por procesos. Fuente: ICONTEC Norma NTC- ISO 9000

Es decir, la visión transversal que aporta la gestión basada en procesos, abarca a toda la estructura del negocio. Así la empresa tiene estructuras flexibles alineadas a los procesos. El proceso no debería seguir a la estructura, por el contrario, la estructura debería adaptarse a los procesos.

Se requiere coordinación y trabajo en equipo ya que si bien existe la división del trabajo, se ordena según la proyección de lo esperado por los clientes. La secuencia de actividades sigue un flujo horizontal que atraviesa las áreas departamentales. La coordinación interdepartamental permite la

identificación de los puntos de intersección donde se encuentran los cuellos de botella, duplicación de actividades y controles, ausencia de ejecución de procesos planeados, etc. Por lo que una nueva concepción entra en juego. Una mirada que cuestiona la manera y la razón del devenir de la estructura de la empresa, que intenta aprender, mejorar continuamente y generar valor con una clara orientación hacia el cliente. Una forma de analizar que permite visualizar lo que no se identifica en la forma vertical y queda oculto en el organigrama: cliente, producto/servicio y flujo de trabajo.

Tabla 1: Comparativa de Gestión funcional vs Gestión por proceso

<b>Gestión Tradicional “Funcional”</b>	<b>Gestión por procesos</b>
Organización por departamentos o áreas	Organización orientada a procesos
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades	Los procesos de valor añadido condicional la ejecución de las actividades
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en los responsables del proceso
Principio de jerarquía y de control	Principio de autonomía y de autocontrol
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento	Orientación externa hacia el cliente interno o externo
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión

Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia: ser más competitivos
Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo	Para quién lo hacemos y qué debemos hacer
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso

Fuente: Badia A. (1999)

### 2.3 Tipos de procesos

Los procesos pueden agruparse en tres tipos:

- Procesos Clave.
- Procesos Estratégicos
- Procesos de Soporte.

Los procesos “clave” son aquellos que afectan de modo directo la prestación del producto o servicio, y por tanto a la satisfacción del cliente externo. Por ejemplo, en la empresa caso de estudio, sería la evaluación de las candidatas en base al perfil solicitado por las familias que las contratarán.

Los procesos “estratégicos” son aquellos que permiten desarrollar e implantar la estrategia de la empresa. Algunos ejemplos son: Planificación estratégica, Marketing, Desarrollo de Alianzas Estratégicas, Gestión de las relaciones con los clientes, Autoevaluación, etc.

Por último, los procesos de “soporte” son todos aquellos que permiten la operación de la empresa y que sin embargo no son considerados clave por la misma. En general son los procesos de gestión (pago de sueldos, facturación, contabilidad, etc.) y algunos otros como los procesos de auditorías internas,

gestión de los sistemas de información, etc, son considerados como de soporte.

Los procesos pueden ser clasificados también en:

- Procesos multidepartamentales. Sus actividades se realizan integrando varios departamentos, servicios o unidades. Lógicamente, son los más complejos.
- Proceso departamental o unifuncional. Aquel llevado a cabo por un solo departamento o área de la empresa.

## **2.4 Propietario del proceso**

La gran mayoría de los autores consultados coinciden en que, para poder gestionar los procesos de modo eficiente, es necesario determinar quién es el propietario de dichos procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que conduzcan a la mejora de sus resultados. El propietario podrá contar con la colaboración de un equipo de mejora del proceso. Dicho equipo deberá estar formado por personas directamente implicadas en el proceso pertenecientes a todos los departamentos o servicios afectados.

Las funciones del propietario del proceso son:

- Asumir la responsabilidad sobre el proceso y asegurar su eficacia y eficiencia de manera continua.
- Mantener la relación con el resto de procesos y establecer requerimientos adecuados.
- Asegurar que el proceso está debidamente documentado y que la información se distribuye a todas las personas afectadas.

- Controlar y medir los resultados con el objetivo de mejorar el proceso de forma continua.

## 2.5 Ciclo de gestión

La evaluación continuada posibilita la mejora continua de la organización. Los propietarios controlan los procesos teniendo en cuenta que las personas enfocan sus actividades hacia los clientes, el propietario detecta áreas de oportunidad y aplica las acciones en consonancia con la misión de la organización.

La norma ISO 9001 propone el siguiente esquema para visualizar los procesos que interactúan en la organización para lograr la mejora continua.

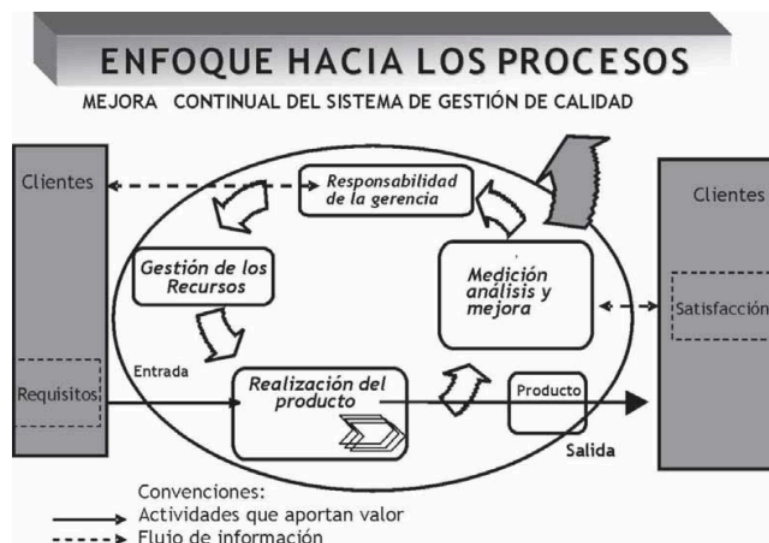


Figura 4: Enfoque hacia los procesos. Fuente: ICONTEC Norma NTC- ISO 9000

“Para que las organizaciones funcionen de manera efectiva, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. A menudo la salida de un proceso formará directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos se conoce como enfoque hacia los procesos y es lo que pretende fomentar esta norma internacional”

(ICONTEC Norma NTC-ISO 9001 versión 2000 Sistemas de gestión de calidad: Requisitos)

Este enfoque parte del cliente y retorna al cliente. Se analizan los requisitos del cliente que serán las entradas para la elaboración del producto y/o servicio y las salidas nuevamente retornan al cliente y se evalúa la satisfacción de éste.

En el ciclo podemos analizar cuatro grandes procesos.

El proceso denominado responsabilidad gerencial, que tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la gerencia, como son su responsabilidad, las políticas y objetivos de calidad, las comunicaciones, las auditorías y sus resultados.

El proceso que se relaciona con la gestión de los recursos incluye los necesarios para desarrollar el producto y/o servicio y abarca la gestión de los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo.

El proceso de realización del producto es el relacionado propiamente con las etapas de producción y/o servicio del producto. Incluye aspectos como la planificación del producto, el diseño y desarrollo, los procesos relacionados con el cliente, las compras, la producción y prestación del servicio y el control de los equipos de medición.

El proceso de medición, análisis y mejora es muy importante, dado que lo que no se mide no se puede mejorar; incluye aspectos relacionados con el seguimiento y la medición, el control del producto no conforme, el análisis de datos, la mejora continua y las acciones correctivas y preventivas. Para lograr estas mejoras se utilizan las técnicas estadísticas y los costos de la no calidad.

## **2.6 ¿Para qué implementar la gestión por procesos?**

La implementación de la gestión por procesos en una pequeña empresa puede ofrecer una serie de beneficios significativos, pero también puede presentar desafíos. Tomando los aportes de Galindo, L. (2018), Harrington, H (1993), Jaramillo (2002) y Krajewski, L (2013), se detallan a continuación algunos de los beneficios y desafíos más comunes:

- Beneficios de implementar la gestión por procesos:
  - Mejora de la eficiencia: La gestión por procesos ayuda a identificar y eliminar actividades innecesarias, redundancias y cuellos de botella en los procesos empresariales. Esto conduce a una mayor eficiencia operativa, ahorro de costos y optimización de recursos.
  - Mayor calidad de servicio: Al adoptar un enfoque centrado en los procesos, se puede establecer un control más efectivo sobre las actividades y los resultados. Esto permite mejorar la calidad de los servicios prestados, garantizando la satisfacción del cliente y generando lealtad.
  - Mayor claridad y transparencia: La gestión por procesos brinda una visión clara de las responsabilidades, flujos de trabajo y relaciones entre diferentes áreas o departamentos dentro de la organización. Esto promueve la transparencia y el entendimiento común, lo que facilita la colaboración y la toma de decisiones informadas.
  - Identificación de áreas de mejora: Al analizar y mapear los procesos existentes, se pueden identificar áreas de mejora y oportunidades para la optimización. Esto permite implementar cambios efectivos y continuos, fomentando la innovación y la adaptabilidad en la empresa.
  
- Desafíos de implementar la gestión por procesos:
  - Cambio cultural y resistencia al cambio: La implementación de la gestión por procesos implica un cambio en la forma de trabajar y pensar en la organización. Puede encontrarse resistencia por parte de los empleados que se resisten a abandonar las formas tradicionales de trabajo. Es fundamental comunicar los beneficios y la necesidad del cambio, y brindar el apoyo adecuado para superar la resistencia.
  - Recursos y capacitación: La implementación exitosa de la gestión por procesos requiere la asignación de recursos adecuados, tanto en términos de personal como de tecnología. Además, puede ser necesario proporcionar capacitación y desarrollo de habilidades para los

empleados, para asegurar que comprendan los conceptos y las metodologías involucradas en la gestión por procesos.

- Complejidad y seguimiento: La gestión por procesos puede ser un enfoque complejo que requiere un monitoreo y seguimiento continuo. Es necesario establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) y sistemas de seguimiento para evaluar la efectividad de los procesos y realizar ajustes cuando sea necesario.
- Integración con sistemas existentes: En algunas ocasiones, puede resultar desafiante integrar la gestión por procesos con los sistemas y tecnologías existentes en la organización. Esto puede requerir adaptaciones o actualizaciones en los sistemas informáticos y de gestión para garantizar una implementación efectiva.

## **2.7 Pasos para el desarrollo de un sistema de gestión por procesos**

Si se busca implementar esta nueva visión basada en la gestión por procesos, se debe iniciar con la identificación de procesos, que consiste en identificar y definir los procesos clave de la organización, determinando su alcance, sus entradas y salidas, así como las interacciones entre ellos. Esto implica mapear y documentar los procesos existentes de la empresa.

Luego, comienza el diseño de procesos, que implica definir y establecer la secuencia lógica de actividades, los roles y responsabilidades, los recursos necesarios y las métricas de desempeño para cada proceso. El diseño de procesos busca optimizar la eficiencia, minimizar los errores y garantizar una entrega efectiva de los productos o servicios.

Junto con el diseño de los procesos, la gestión por procesos implica la definición y el seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el rendimiento de los mismos. Esto permite identificar áreas de mejora, detectar desviaciones y tomar acciones correctivas o preventivas según sea necesario.



Finalmente, la eficiencia se logra con la mejora continua de procesos. La gestión por procesos fomenta la mejora continua de los procesos mediante el análisis de datos, la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de cambios. Se promueve la participación activa de los empleados en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones para optimizar los procesos.

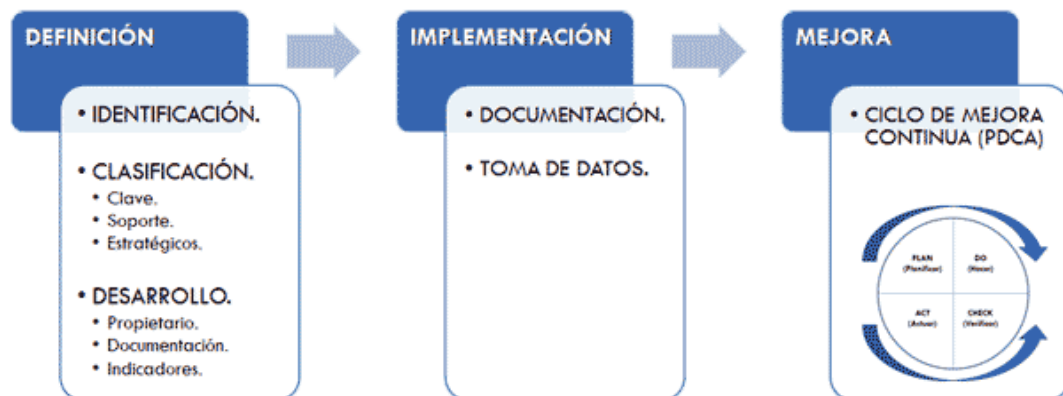


Figura 5: Mejora continua de procesos. Fuente: elaboración propia

Es clave el enfoque al cliente. La gestión por procesos pone énfasis en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Al comprender y mejorar los procesos clave que impactan directamente en la experiencia del cliente, se busca ofrecer productos o servicios de mayor calidad y valor agregado.

Estos conceptos fundamentales proporcionan una base sólida para implementar la gestión por procesos en una organización. Al adoptar este enfoque, las empresas pueden lograr una mayor eficiencia, una mayor calidad y una mejora continua en sus operaciones y resultados.

### III. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

### **3.1. Método de estudio**

Para el desarrollo del presente trabajo final, se trabajará la temática en relación a un estudio de caso.

El estudio de caso es un método de investigación utilizado en diversas disciplinas académicas para examinar un fenómeno o problema en profundidad y en su contexto real. Implica un análisis exhaustivo y detallado de un caso particular, que puede ser una persona, un grupo, una organización, un evento o cualquier otro objeto de estudio.

En un estudio de caso, el investigador recolecta datos a través de diversas fuentes, como entrevistas, observación directa, documentos, registros y otros recursos relevantes. El objetivo principal es comprender el caso de estudio en su complejidad y particularidad, permitiendo una exploración en profundidad de las relaciones, dinámicas y características específicas del objeto de estudio.

Según la definición de Yin (1994, pág. 13), “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Para evitar inconvenientes en la investigación, es necesario, en la mayoría de los estudios de casos, utilizar combinación de técnicas para obtener la información, tales como cuestionarios, revisión de documentos y colaboración de personas expertas en el sector estudiado (Dawson, 1997; pág 13)

## **3.2. Presentación y análisis del caso**

El desarrollo de un sistema de gestión por procesos debe comenzar con un análisis cualitativo de la organización. Es por eso que iniciaremos el análisis cualitativo desarrollando la Misión y Visión de la firma, así como el análisis FODA de la empresa.

### **3.2.1 Misión y Visión.**

La Misión y la Visión de una empresa son dos conceptos fundamentales que definen la razón de ser, los objetivos y los valores de una organización. Tomando los aportes de Thompson (1998), la Misión expresa el propósito principal de la empresa, es decir, qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace. La Visión describe la situación deseada a la que aspira la empresa en el futuro, es decir, qué quiere lograr, cómo quiere ser percibida y qué beneficios quiere aportar a sus clientes, empleados y sociedad. La Misión y la Visión deben ser claras, concisas, coherentes y comunicadas a todos los miembros de la organización, para que sirvan de guía y motivación en el desarrollo de las actividades y estrategias empresariales.

La agencia de empleos Servicios Domésticos tiene como Misión “Ser el espacio de encuentro entre quien busca y ofrece empleo en el ámbito de las casas particulares”, y su Visión es “Propiciar la calma y la felicidad en las familias”.

Ser el espacio de encuentro entre quienes buscan y ofrecen empleo en el ámbito de las casas de particulares es una manera simplificada de resolver una situación que en la actualidad no es para nada simple de resolver, ya que no hay encuentro espontáneo y coincidente entre las posibilidades y

expectativas entre quienes demandan y ofrecen empleo en el ámbito doméstico.

Por un lado, quienes buscan el personal que les ayude en su hogar, pueden requerir personas que realicen tareas del hogar en general de manera exclusiva, cuidado de niños o acompañamiento de adultos mayores o personas con discapacidad, o varias de estas funciones de manera combinada. Asimismo, pueden precisarla en una jornada laboral completa, parcial o esporádica.

Por su parte, quienes buscan empleo, tienen sus propias expectativas, experiencias y disponibilidades, es decir, hay quienes buscan solo realizar cuidado de niños y no están de acuerdo en tomar empleos que incluyan realizar la limpieza del hogar, o bien, quienes solo quieren realizar tareas de limpieza y no aceptan cuidar de manera simultánea a personas en el empleo. Hay quienes disponen de tiempo completo, y quienes ya tienen otros empleos o solo tienen disponible algunas jornadas para trabajar.

Otra condición que ambas partes (empleadores y trabajadores) deben considerar es la cercanía de sus domicilios, y la facilidad para trasladarse en un solo medio de movilidad, ya sea el servicio público de transporte, o contar con un vehículo particular.

El desafío de la agencia de empleos es, entonces, generar el encuentro entre quienes buscan y ofrecen empleo en el ámbito de las casas particulares, pero que dicho encuentro no solo sea coincidente entre las expectativas de ambas partes en cuanto a funciones, carga horaria y localización, sino que las aspirantes al empleo deberán pasar exitosamente el proceso de validación de datos y evaluación profesional de su perfil para definir si son recomendadas al empleo solicitado.

Debemos atender, también, la ansiedad y desesperación en la cual se encuentran por lo general ambos protagonistas.

Por una parte, quienes buscan trabajo, lo hacen por una necesidad económica inmediata. Suelen ser mujeres (representan el 98% del personal de

casas particulares en Argentina) y por lo general, son sostén de hogar, teniendo familia a su cargo. La falta de empleo para estas personas impacta en forma directa en sus necesidades básicas y las de su familia a cargo. Es por eso que las personas que buscan trabajo lo hacen de manera intensiva, y deciden ingresar en aquel empleo que primero le confirme su contratación.

Por otro lado, quienes requieren contratar personal, suelen ser familias en donde los adultos dependen de contar con alguien que les ayude en las tareas del hogar, en el cuidado de sus hijos o en el de sus padres ya adultos mayores, para poder dedicarse a sus actividades personales y laborales. La falta de personal impacta en la vida cotidiana de las personas, ya que ante la ausencia de una niñera, alguno de los adultos de la familia deberá ocuparse del cuidado de los niños, a veces dejando de cumplir con sus obligaciones laborales y actividades normales, o recurriendo a la ayuda de algún otro familiar. Algo similar ocurre cuando los adultos mayores de la familia que ya no son autosuficientes no cuentan con la presencia de una acompañante, sus hijos deben disponer del tiempo para su cuidado, a veces generando desacuerdos entre ellos respecto a la distribución de los esfuerzos. O incluso, quienes sólo contratan personal para tareas del hogar, ante su ausencia, los dueños de casa deben sumar esas tareas a sus propias actividades laborales, tareas en las que nos son especialistas, o que no les agrada realizar, a veces impactando también en los vínculos familiares cuando la distribución de las tareas se realiza de manera desigual.

Este es el argumento por el cual la Visión de la empresa es “Propiciar la calma y la felicidad en las familias”.

### **3.2.2. Análisis de competencia**

Tomando en consideración el término de “competencias conductuales” del área de recursos humanos, ámbito específico donde se desempeña la

empresa del presente caso de estudio, es posible trasladar el concepto en el intento de describir una empresa. En el artículo de 2006, Competencias conductuales: su pertinencia en la formación y práctica profesional del psicólogo, Ribes (2006) diferencia entre “capacidad” y “competencia”. El primero hace referencia a la posibilidad de llegar a hacer algo porque se cuenta con las condiciones necesarias para hacerlo, aunque todavía no se haya realizado, mientras que “competencia” se refiere a la posibilidad de hacer algo porque ya se ha hecho con anterioridad o porque se tiene conocimiento de cómo hacerlo. Ser competente requiere poseer tanto habilidades pertinentes a un dominio particular como aptitud. Ribes (2006) define habilidad como “la correspondencia funcional que se establece entre las características de un conjunto de respuestas y las características de un cuerpo o medio sobre el que se actúa, para obtener un resultado específico” (p. 20). La aptitud por su parte hace referencia a la “propensión a actuar de cierta manera ligado a un criterio o requerimiento. Ser apto significa poder ajustarse de una manera y no de otra a una situación de acuerdo a los criterios funcionales opcionales y a los resultados, logros o actos previstos por dichos criterios” (p. 21). Vista de esta manera, una competencia “constituye la organización funcional de habilidades para cumplir con un tipo de criterio” (p. 21).

Entonces, cada individuo posee diferentes características, cualidades propias y únicas. También las empresas pueden describirse en dichos términos.

Si tuviésemos que definir la competitividad empresarial en pocas palabras, podríamos decir que ser competitivo es la capacidad que tiene una empresa de hacer las cosas mejor que su competencia, ya sea en términos de producto, producción, costos, calidad de manera que al final suponga una ventaja a la hora de hacer nuestro negocio más rentable.

Tomando los aportes de Michael Porter (Porter, M. 2009), quien introduce una herramienta de negocio denominada “estrategias genéricas”. Estas estrategias buscan que una empresa obtenga ventajas competitivas en el mercado donde se desarrolla. Su objetivo principal es que las organizaciones

se diferencien de otras compañías y así, aseguren su permanencia en dicho sector, lo que prolongará su ciclo de vida.

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter (Porter, M. 2009) son:

- Liderazgo global en costos: Esta estrategia busca ofrecer productos o servicios a un precio más bajo que los competidores. Al reducir los costos de producción y distribución, la empresa puede atraer a un amplio segmento de clientes que buscan precios más bajos.
- Diferenciación: Esta estrategia se basa en ofrecer productos o servicios únicos y distintivos que sean percibidos como superiores por los clientes. La diferenciación puede ser en términos de calidad, diseño, características especiales o servicio al cliente.
- Enfoque o concentración: Esta estrategia implica enfocarse en un segmento específico del mercado y satisfacer las necesidades particulares de ese segmento. Al dirigirse a un nicho específico, la empresa puede adaptar sus productos o servicios para satisfacer mejor las necesidades de ese grupo objetivo.

Estas estrategias genéricas ayudan a las empresas a destacar en su industria o mercado al enfocarse en opciones estratégicas de negocio que les pueden dar una ventaja efectiva en la competencia de un mercado particular. Al elegir una estrategia genérica de Porter, una organización identifica su posición en el mercado y aprovecha sus fortalezas para estar a la vanguardia.

En el caso de estudio, la empresa es una pequeña organización, que se distingue por brindar soluciones profesionales a familias de medio o alto nivel socio económico, por lo cual su estrategia no es de volumen o costos, sino de diferenciación. (Fuente: documentación interna de la empresa)

La firma tiene un enfoque de negocio que busca añadir valor a los servicios que ofrece con el fin de lograr una ventaja competitiva en el mercado. Con esta estrategia, busca superar a sus competidores y consolidar sus procesos para atraer y retener a sus clientes.

La diferenciación se basa en que ofrece un servicio prestado por profesionales de psicología, con herramientas de evaluación y selección de personal, y que lo desarrolla a la medida de cada cliente, prestando atención a sus características únicas y distintivas.

Esta propuesta es percibida como superior por los clientes, destacándose de otras empresas competidoras, lo cual permite precios más altos y construir una base de clientes leales, que terminan convirtiéndose en defensores de la marca, demostrándose en la gran cantidad de nuevos clientes que llegan por recomendación de “boca en boca”. (Fuente: documentación interna de la empresa)

### **3.2.3 Análisis FODA**

Continuando con la descripción cualitativa de la firma, el análisis FODA es una herramienta estratégica que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Tomando los aportes de Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998), su objetivo es evaluar la situación interna y externa de la organización, así como su capacidad de adaptación y competitividad en el mercado.

Para Porter (Porter, 1988. Pág 71, 84 y 85), las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras, es decir productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, entre otros.

Thompson (1998) propone que el análisis FODA se compone de cuatro elementos:

- Fortalezas: son los aspectos positivos que diferencian a la empresa de sus competidores y que le otorgan una ventaja competitiva.



- Oportunidades: son las circunstancias favorables del entorno que pueden ser aprovechadas por la empresa para mejorar su posición o generar nuevos negocios.

- Debilidades: son los aspectos negativos que limitan el desempeño de la empresa y que pueden poner en riesgo su supervivencia o crecimiento.

- Amenazas: son las circunstancias desfavorables del entorno que pueden afectar negativamente a la empresa o reducir sus oportunidades.

Tabla 2: Matriz FODA de la empresa

<b>FORTALEZAS:</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
- Es una de las primeras agencias profesionalizadas del rubro en la ciudad de Córdoba y es muy reconocida en el mercado	- La firma podría realizar una campaña publicitaria para disparar su crecimiento a nivel local
- El crecimiento de la firma es 100% orgánico, todos sus clientes llegan por recomendación de otros clientes.	- Mejorando los procesos de evaluación virtuales, se podría ampliar la cobertura del servicio a otras ciudades de alta demanda de personal de casas particulares
- Contar con profesionales de psicología en la evaluación del personal, además de realizar la validación de toda la información de las candidatas, marca una ética en el proceso que los clientes eligen	- Mejorando los procesos de evaluación virtuales, e informándose acerca de las regulaciones laborales del lugar, se podría ampliar la cobertura del servicio a otros países de alta demanda de personal de casas particulares
- Contar con una base de datos propia y redes sociales bien posicionadas asegura	- El mercado de familias más jóvenes aceptan mejor el uso de

un buen flujo de postulantes para lograr cubrir los puestos de manera eficiente.	Apps para la búsqueda del personal
- Los plazos para la selección del personal son breves y acordes con la demanda de los clientes.	- Sería factible desarrollar una apps para un escalamiento exponencial.
- La eficiencia de la empresa es alta, casi el total de los puestos requeridos son colocados efectivamente	- Sería factible desarrollar un servicio de limpieza domiciliaria, como una nueva unidad de negocio.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
- La estructura de la agencia es muy pequeña, y eso limita su capacidad de resolver picos de demanda	- Surgimiento de gran cantidad de empresas competidoras
- Tomar y capacitar a nuevos colaboradores es costoso ya que no se dispone aún de la información formal acerca de los procesos de la firma	- La empresa es muy pequeña y ante el surgimiento o la instalación de una gran marca podría reducir demasiado sus operaciones
-Si bien es una de las empresas más reconocidas en el mercado local, al no realizar difusión del servicio, buena parte del mercado no la conoce y de esa manera pierde posicionamiento	- Los modelos de negocio se están orientando cada vez más rápido a las apps y la gestión tradicional del servicio puede reducirse demasiado
- El servicio no se encuentra procedimentado, sino que todas las operaciones son dirigidas personalmente por su directora, y eso limita su crecimiento	-Surgimiento de nuevas empresas que resuelven la misma necesidad de los clientes pero con un enfoque diferente, ya que brindan servicios de limpieza en domicilios particulares
- No posee un sistema informático propio sino que se utilizan las herramientas de	

Google (drive, hojas de cálculo, documentos, calendario, etc)	
---	--

Fuente: documentación interna de la empresa.

Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por Fred R. David (David, 1997, pág. 353):

- FO: estrategias ofensivas o de crecimiento, que consisten en utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. En este sentido, una estrategia ofensiva que la empresa podría aplicar es aprovechar su know how y niveles de eficiencia desarrollando una aplicación que permita un rápido escalamiento del negocio a nivel nacional y hasta internacional.

- DO: estrategias defensivas o de supervivencia, que consisten en superar las debilidades para evitar las amenazas. Considerando que la firma tiene una estructura muy pequeña, y ante la posibilidad del surgimiento o posicionamiento de alguna empresa competidora, el documentar los procesos de la firma permitirá agilizar la incorporación y capacitación de nuevos colaboradores que permita flexibilizar la estructura en función de la demanda de trabajo.

- FA: estrategias de reorientación o de adaptación, que consisten en aprovechar las fortalezas para enfrentar las amenazas. Siendo una de las fortalezas de la firma la rapidez y agilidad en resolver las necesidades de los clientes, es que esta cualidad de la firma debería medirse como un indicador clave para enfrentar a posibles competidores nuevos o reposicionamiento de los actuales.

- DA: estrategias de repliegue o de reestructuración, que consisten en minimizar las debilidades y buscar nuevas oportunidades. Una debilidad de la empresa es la ausencia de acciones de publicidad y difusión del servicio,

incorporar la gestión comercial y de marketing en los procesos estratégicos de la firma representaría la oportunidad de posicionarse como la empresa líder del mercado.

#### **3.2.4 Mapeo de procesos**

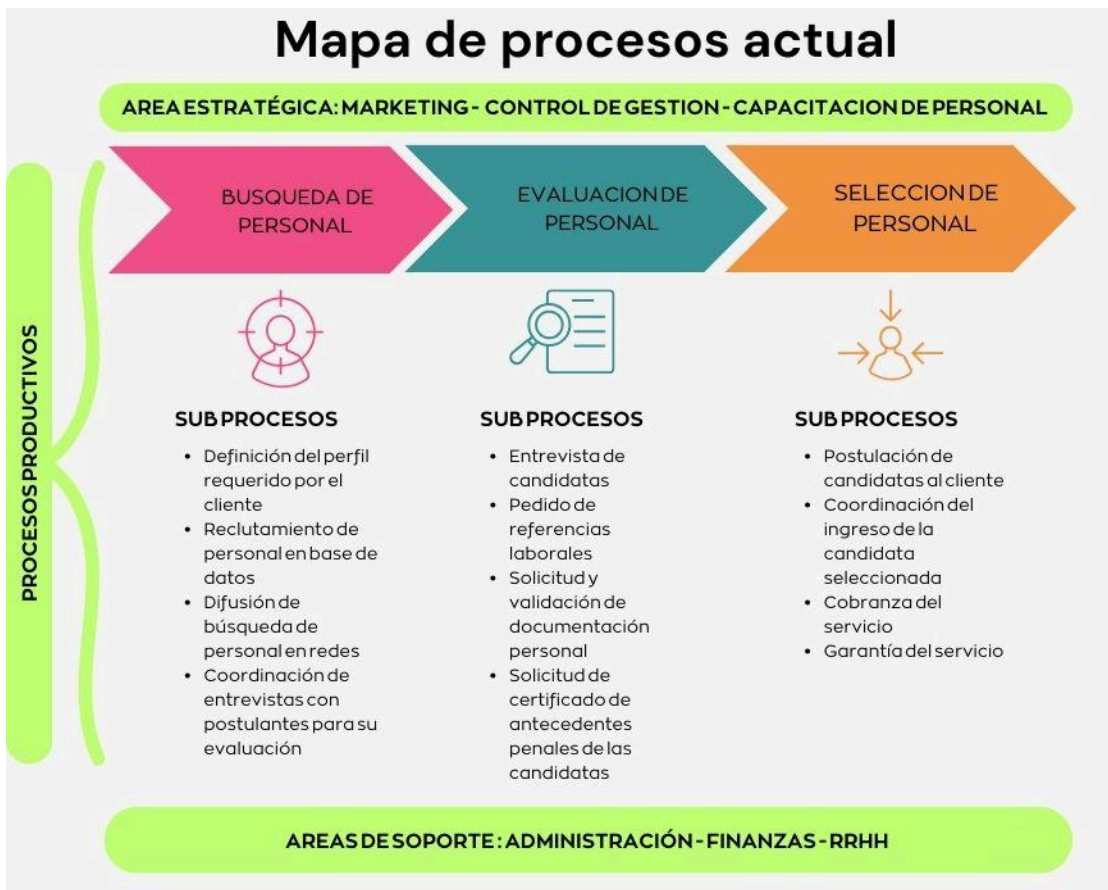
En la empresa caso de estudio, así como en muchas otras empresas pequeñas, no existe ningún proceso documentado ni formal.

Asimismo, no se puede dejar de considerar que en la realidad, los procesos se ejecutan en una organización, tanto si se gestionan como si no.

En la actualidad, se brindan instrucciones a las personas que componen el equipo, y se espera que las ejecuten de manera correcta, pero este trabajo final tiene por objetivo formalizar los procesos, visualizarlos, analizarlos y gestionarlos, y también servir de guía a otras empresas que se interesen en desarrollar la gestión por procesos de su propia organización.

A continuación se describe cómo se desarrolla la prestación del servicio en la actualidad.

Tabla 3: Mapa de procesos actual



Fuente: elaboración propia

Para ampliar la visión, y tener una mirada más global acerca de los procesos, es recomendable utilizar los diagramas de flujo. Un diagrama de flujo es un tipo de diagrama que explica visualmente un proceso o flujo de trabajo, por lo que también se llama flujograma. Los principales beneficios al utilizarlos son:

- Permite una comunicación con una única interpretación
- Proporciona un impacto visual que hace visible el proceso de forma global
- Ayudan a clarificar las responsabilidades: Quién hace Qué
- Ayuda a definir los puntos de control y dentro de éstos aquellos que son especialmente críticos para conseguir los requisitos del cliente
- Ayuda a analizar la efectividad de las diferentes actividades desde la perspectiva del valor añadido para el cliente o para conseguir los objetivos del proceso

- Son muy útiles en el momento de mejorar y rediseñar un proceso
- Permiten comparar los tiempos de proceso frente a los tiempos de ciclo

Los flujogramas se grafican con con simbología específica, algunos de los símbolos utilizados son los siguientes:




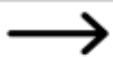

<b>Símbolo</b>	<b>Nominación</b>
	<b>Elemento de inicio</b>
	<b>Tarea</b>
	<b>Compuerta / Toma de decisiones</b>
	<b>Objeto de datos / documentación</b>
	<b>Flujo de secuencia</b>
	<b>Evento de fin</b>

Figura 6: Simbología de flujogramas. Fuente: elaboración propia

En el caso de estudio, en la actualidad podría ser graficado de la siguiente manera:

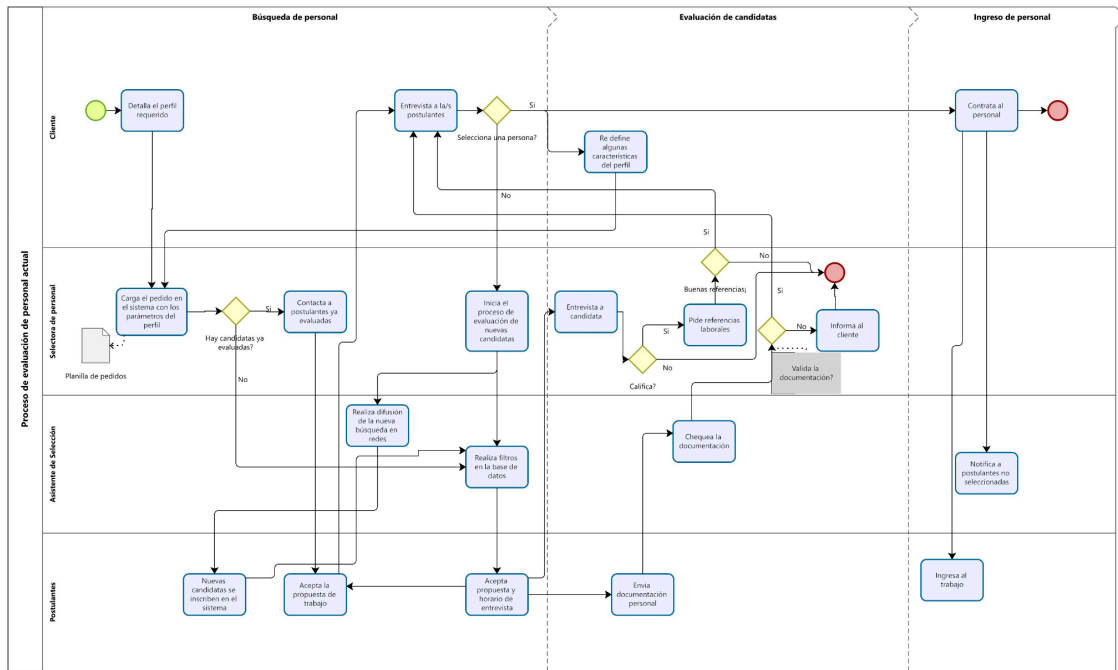


Figura 7: Diagrama de flujos en situación actual. Fuente: elaboración propia.

### 3.2.5 Falencias detectadas

1. A simple vista, el diagrama demuestra que los procesos previamente mapeados no tienen una secuencia tan clara ni se cumplen el orden estrictamente, saltándose a veces algunos pasos, o teniendo retrocesos o simultaneidad en varios pasos al mismo tiempo.
2. El proceso clave que requiere revisión y rediseño, es el de Evaluación de personal. Es un proceso crítico y el mismo hoy demuestra ineficiencias.
3. Se observa la necesidad de desglosar nuevas áreas de procesos que incluyan la gestión comercial, el reclutamiento del personal, la postulación de candidatas al cliente, y la gestión de posventa
4. Asimismo, sería de gran utilidad procedimentar algunos o incluso todos los procesos para conformar un manual de procesos y procedimientos formal de la empresa.

5. Resulta indispensable establecer indicadores de eficiencia, lo que permitirá obtener información clave en la toma de decisiones orientadas a cumplir con los estándares de calidad requeridos por los clientes, disminuir costos, aumentar la rentabilidad, entre otros objetivos que en definitiva generarán valor a la empresa.
6. Excesiva centralización en los procesos: la titular no solo se ocupa de aquellos procesos en los que se incluye el contacto con los clientes, sino que abarca también los procesos productivos de principio a fin, limitando así el crecimiento de la estructura y su capacidad “instalada” para ampliar la cantidad de operaciones.
7. Ausencia de acciones comerciales: parte de las consecuencias de la excesiva centralización, la empresa no realiza acciones comerciales por el temor de no poder cubrir posibles picos de trabajo. La pasividad comercial de la firma hace que los pedidos de personal sean trabajados de manera reactiva, en cambio, si se realizaran acciones comerciales dirigidas, sería más eficiente la resolución de los pedidos de personal con características o zonas similares.
8. Sistema informático: al carecer de un sistema específico, las tareas de reclutamiento de personal son realizadas de manera artesanal, aplicando filtros, no solo ocupando mucho tiempo el diseño de parámetros específicos para cada pedido, sino que deben reiniciarse desde cero incluso en pedidos de personal similares.
9. Gestión de posventa: hoy solo se trata de un periodo acordado en donde la firma garantiza la reposición del personal de manera gratuita. Es vital y una de las principales motivaciones en realizar el presente trabajo, ya que no se conoce el grado de satisfacción de los clientes, y cuáles son los aspectos a mejorar desde la percepción de los mismos.

### **3.2.6 Beneficios de implementar la gestión por procesos**

1. Identificar cuáles son los procesos claves de la empresa.



2. Establecer las etapas de cada proceso y el orden de los mismos, para reducir las ineficiencias en la prestación del servicio.
3. Reducir los tiempos en la prestación del servicio
4. Reducir los costos de la no calidad (reemplazos, retrabajos de los procesos, pérdida de operaciones ya iniciadas)
5. Establecer objetivos de rendimiento mediante el establecimiento de indicadores claves que afecten a la eficacia, eficiencia y rentabilidad de cada operación en particular y de la empresa en general.
6. Fidelizar la relación con las personas que se encuentran en la búsqueda de empleo, estableciendo redes referenciales que permitan la mayor difusión de las nuevas vacantes.
7. Fomentar el compromiso, colaboración y confianza del equipo de trabajo, descentralizando las operaciones de la titular.
8. Medir la satisfacción de los clientes y tomar decisiones fundamentadas en indicadores para mejorarla.

#### **IV. DISEÑO DE PROCESOS**

Entendiendo a los procesos como claves en la entrega de valor a clientes tanto externos como internos, se puede afirmar que cualquier proceso tiene razón de ser en la medida que le agregue valor a los ojos de quien demanda el producto del mismo. Si un proceso no tiene usuarios, consumidores, clientes que utilicen las salidas entregadas por éste, es un proceso cuya existencia no tiene sentido y debe desaparecer, ya que no agrega valor ni es necesario, son actividades y resultados muy costosos para cualquier tipo de organización. (Mariño Navarrete, 2001, pág. 6)

En cualquier empresa, sea grande, mediana o pequeña, la eficacia, eficiencia y efectividad se ve reflejada en la capacidad de sus procesos para generar un portafolio de productos y/o servicios que satisfacen de manera

competitiva las necesidades y expectativas de los usuarios internos como externos.

Los procesos son la clave del desempeño libre de errores, (Deming, 1986) establece “Debería estimar que en mi experiencia la mayor parte de los problemas y posibilidades de mejoramiento alcanzará proporciones del 94% correspondientes al sistema (proceso) y del 6% a causas especiales”

Entonces la cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla, además de que puede contribuir de manera significativa al diseño de la estructura organizacional (Porter, 2009).

## **V. MEJORA DE PROCESOS**

Segun indica Hernandez (2013) la implantación de la gestión basada en procesos no debe limitarse a la identificación y documentación de los procesos. Procedimentarlos no es suficiente, hay que gestionarlos.

La Mejora de Procesos, también conocida como BPI (Business Process Improvement), es una iniciativa que busca la mejora continua e incremental de los procesos de una empresa.

Es importante que las empresas implanten la gestión por procesos convencidas de sus beneficios y con la intención de que se mantenga en el tiempo. De lo contrario, si la gestión por procesos se implanta con el único fin de cumplir con determinada norma o legislación, la iniciativa puede fracasar o, en el mejor de los casos, carecer de utilidad real alguna. Además el intento de implantación llevaría aparejado el consumo de recursos (humanos, temporales, materiales, etc) y, por consiguiente, si la implantación no es exitosa la empresa

no sólo no se vería beneficiada, sino que incurriría en costos, empeorando por lo tanto las consecuencias negativas.

Para dotar la gestión por procesos de la importancia que se merece, es vital que se produzca una alineación entre la gestión por procesos y la estrategia general de la empresa.

### **5.1 Reingeniería, mejora de procesos y rediseño**

Muchas veces se utilizan estos tres términos como sinónimos. No obstante, hay importantes diferencias. La reingeniería es "la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos para mejorar drásticamente el desempeño en términos de costo, calidad, servicio y rapidez" (Krajewski, 2013, pág.141). Lo que implica que sea una reinención más que una mejora gradual.

Hitpass Heyl (2011) sostiene que Hammer&Champy promovieron en 1993 esta denominación como respuesta a la recesión que venían sufriendo las empresas occidentales producto del creciente impulso asiático desde mediados de los años '80.

Según Krajewski (2013) en todo proceso de reingeniería, resulta crucial considerar estos factores:

- Procesos centrales: la reingeniería no debe fundarse sobre las áreas funcionales sino sobre aquellos procesos críticos de la empresa;
- Liderazgo: con el objeto de garantizar el éxito y dado el tiempo, energía y recursos que requiere, este tipo de transformación debe ser encaminado desde la misma gerencia. Los gerentes deben estar no sólo comprometidos sino vencer los focos de resistencia para lograr el cumplimiento de los objetivos.

- Equipos multidisciplinarios: dado que este proceso se plantea a nivel total y estructural, necesita que estén representadas todas las áreas involucradas.

Tienen mayores posibilidades de éxito con alta participación y autocontrol. Además, mientras mayor es el involucramiento, mayor el compromiso y la buena predisposición frente al cambio. Este factor promueve el empoderamiento de los empleados, demostrando que es clave alcanzar una buena combinación entre las iniciativas de arriba abajo y de abajo a arriba.

- Tecnología: El acceso a la información es crítico para alcanzar los objetivos planeados por lo que la informática cobra gran importancia por su rol de facilitadora.
- Nuevo comienzo: resulta esencial entender que si bien toda reingeniería parte de un proceso existente, no será tenido en cuenta para la configuración del nuevo proceso. Se intenta satisfacer las demandas de los clientes internos y externos y con esta premisa se busca la mejor manera de responder a sus requerimientos sin limitaciones respecto a lo desarrollado hasta el momento.
- Análisis: La reingeniería requiere un estudio pormenorizado de los procesos existentes, qué hacen y por qué. El examen proceso a proceso es fundamental para vislumbrar aquellos baches, cuellos de botella, subutilización de recursos o sobredimensión de la estructura existente.

En pocas palabras, se debe considerar los procesos completos de la empresa bajo estudio desde el punto inicial y realizar especial énfasis a los requerimientos de clientes en términos de capacidad de respuesta, calidad y costo del servicio otorgado; reorganización del esquema institucional considerando tareas, responsabilidades y flujos de trabajo; incorporar las herramientas informáticas para coadyuvar al desarrollo de la reingeniería. Ahora bien, dado los recursos, tiempo y el nivel de participación e involucramiento requerido, se considera un proyecto de riesgo elevado. En este sentido, sólo se debería considerar la gestión de un proceso de reingeniería cuando el cambio propuesto resulta estratégico para la compañía y su práctica

actual es deficiente. Así, Hitpass Heyl (2011) justifica esta estrategia de cambio ante tres escenarios: la empresa es altamente superada por la competencia; las necesidades de los clientes no son satisfechas por los productos/servicios ofrecidos; crecientes conflictos intra organización.

No obstante, no hay que olvidar algunas consideraciones, en primer lugar, la reingeniería no es la estrategia de cambio más adecuada para todas las organizaciones. Además, no es de sencilla aplicación y requiere de tiempo y recursos que no todos están en condiciones de aportar. Por otro lado, a este enfoque se le suele otorgar una importancia excesiva a la tecnología informática que si bien resulta crucial, a veces, también es factible un enfoque de reingeniería sin utilizar a la tecnología informática como central en la nueva configuración. De la misma forma, se debe ser cauto a las creaciones de los equipos multidisciplinarios y de la alta gerencia. Siempre hay que considerar a aquellos que realizan el trabajo diariamente como insumo fundamental para la reconfiguración (Krajewski, 2013).

Este planteamiento de cambio radical se contrapone con el mejoramiento de los procesos que se define como "el estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso a fin de mejorarlo" (Krajewski, 2013, pág. 142). La idea de mejoramiento de los procesos refiere a la mejora continua mediante la gestión de procesos en las operaciones cotidianas y no es necesario la formulación de un proyecto en particular.

El concepto de mejora continua está limitado a cambios pequeños como reglas de negocio, procedimientos locales, redistribución del volumen de trabajo, simplificación de formularios, etc. Si los cambios propuestos por la mejora continua impactan sobre la estructura de los procesos, traspasan los límites de responsabilidad del área, impactan sobre la tecnología, o bien requieren de recursos adicionales, la propuesta de mejora pasa a un proyecto de rediseño. De igual forma si un proyecto de rediseño pone en duda la estructura de responsabilidades o traspasa las fronteras de un área de negocio, pasa a ser un proyecto de reingeniería (Hitpass Heyl, 2011, párr. 13).

Así, este autor introduce un nuevo término: rediseño. No sólo es mejora continua, que puede ser incluido como aspecto importante, aunque no suficiente. Tampoco involucra una reconfiguración total. Por el contrario, el rediseño se define como la búsqueda de incremento de competitividad a partir de la optimización de procesos. Implica una estrategia de cambio gradual. El rediseño interviene desde un punto de vista estructural en la modificación del proceso actual; en términos de productividad ya que se analizan los costos implicados y las posibilidades de ahorro; en las responsabilidades asignadas; la incorporación de tecnología y la integración entre todas las partes involucradas (Hitpass Heyl, 2011).

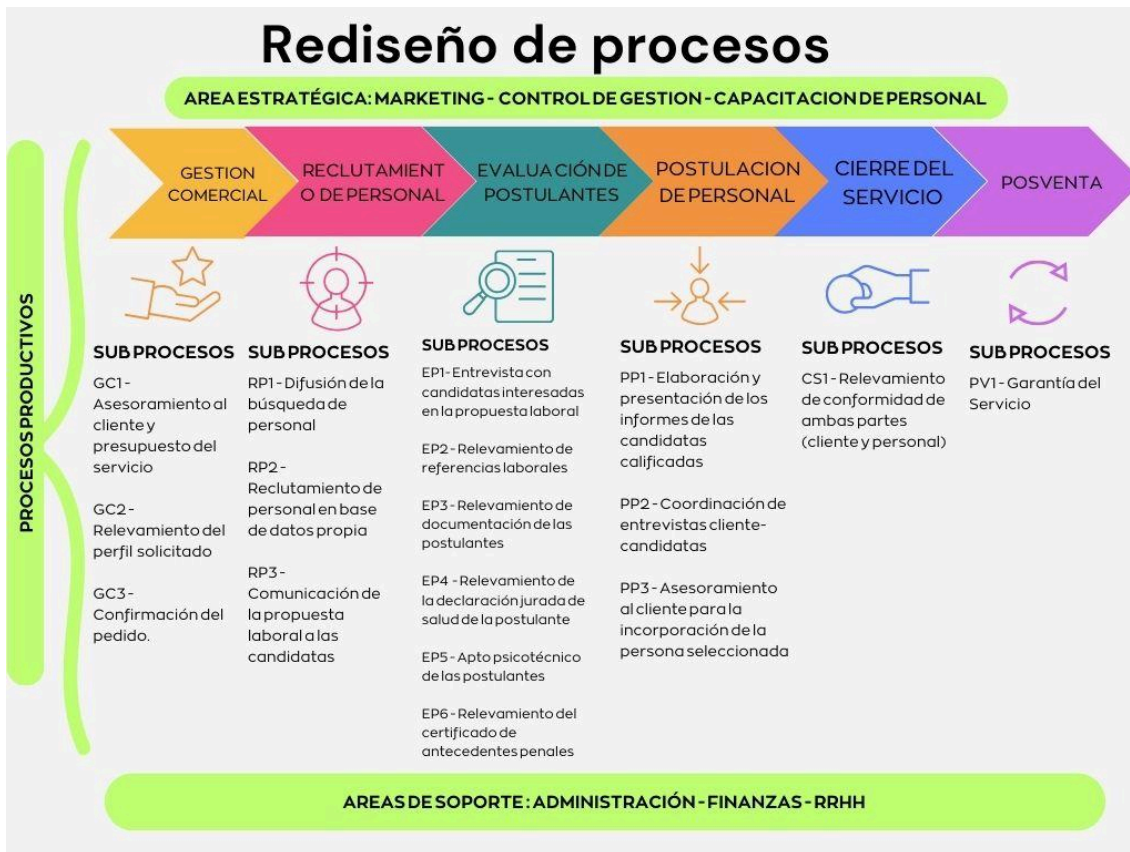
Tabla 4: ¿Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio?

Característica	Reingeniería	Rediseño	Mejora
Enfoque	Proceso nuevo	Reestructuración	Mejora evolutiva
Punto de partida	Proceso existente	Proceso existente	Proceso existente
Objetivo del cambio	Cambio radical, satisf. cliente	Rediseño de una parte del proceso	Actualización, eficiencia o satisf. cliente
Tipo de cambio	Radical	Estructural	Incremental
Periodicidad del cambio	Descontinuado	Intervalos intermedios	Continuo
Organización del cambio	Proyecto	Proyecto o grupo de trabajo	Dentro de operaciones
Impulsor del cambio	Directorio	Dueño de proceso	Cualquier actor
Impacto del cambio	Transversal	Proceso, subproceso	Dentro de un Subproceso
	Cultural	Cultural	Cognitivo
	Procesal	Procesal	Procedimiento, regla de negocio
	Estructural	Estructural	Costo, calidad, tiempo
Riesgo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Hitpass Heyl, B. (Septiembre,2011) Revista Gerencia. Recuperado de: <https://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>

Continuando con la implementación de los conceptos en la empresa caso de estudio, en primera medida se realizó un nuevo Mapa de procesos, incorporando nuevos pasos que suman valor en el servicio. Es decir, se definió y estableció la secuencia lógica de actividades, buscando optimizar la eficiencia, minimizar los errores y garantizar una entrega efectiva de los servicios.

Tabla 5: Rediseño de procesos.



Fuente: elaboración propia.

En segunda instancia, y ampliando la información de manera detallada, es que se propone realizar una ficha de cada subprocesos. Las mismas tienen los siguientes objetivos:

- definir el objeto del proceso, es decir, qué fin persigue ese proceso.
- conocer cómo empieza un proceso
- saber cómo termina un proceso
- establecer las personas responsables de ese proceso
- determinar los controles y registros que deben existir en ese proceso
- definir indicadores del proceso
- identificar posibles riesgos de que se incumpla ese proceso

Un ejemplo de ficha de proceso podría ser el siguiente:

	NOMBRE_EMPRESA	Ficha de Procesos	
	Nombre_del_Proceso	Código:	
		REV. 0	Página 2 de 4

FICHA DE PROCESO			
<b>Objeto:</b>			
<b>Responsables:</b>			
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>		
	<b>Final:</b>		
<b>Elementos de Entradas</b>			
<b>Elementos de Salidas</b>			
<b>Partes interesadas</b>			
<b>Controles al Proceso</b>			
<b>Registros Asociados a este Proceso</b>			
<b>Indicadores del Proceso</b>			
<b>Descripción de Actividades</b>			
<b>Riesgo de que falle el proceso</b>			

Figura 8: Modelo de Ficha de proceso. Fuente: <https://iveconsultores.com/enfoque-basado-en-procesos/>

Tomando este modelo, se elaboró el primer Manual de Procesos de la empresa que constituye el caso de estudio del presente trabajo, el cual se adjunta en Anexo I.

Asimismo, se puede observar que las fichas de procesos suelen utilizar para realizar una descripción muy detallada de cada proceso, donde allí no solo se describe el “qué” se hace, sino más bien el “cómo” se hace.

Rediseñado el proceso general y sus subprocesos, es de gran utilidad tomar el proceso clave de la firma, y representarlo en un diagrama de flujo.

El proceso clave de la empresa caso de estudio es el de Evaluación de Personal, ya que es el principal valor agregado del servicio que contratan las familias clientes que requieren personal para su hogar, en donde allí se evalúa



desde las características personales de la candidata, su experiencia, sus recomendaciones, hasta si posee antecedentes penales o no.

Este nuevo diagrama de flujo, realizado en base al nuevo mapeo de proceso fue elaborado con los aportes de los tres integrantes del equipo, quienes fueron revisando cómo se ejecutan los procesos en la actualidad, replanteando a su vez si existen mejores formas de llevarlas a cabo, simplificando pasos, o incorporando nuevos que aporten eficiencia y eficacia al servicio.

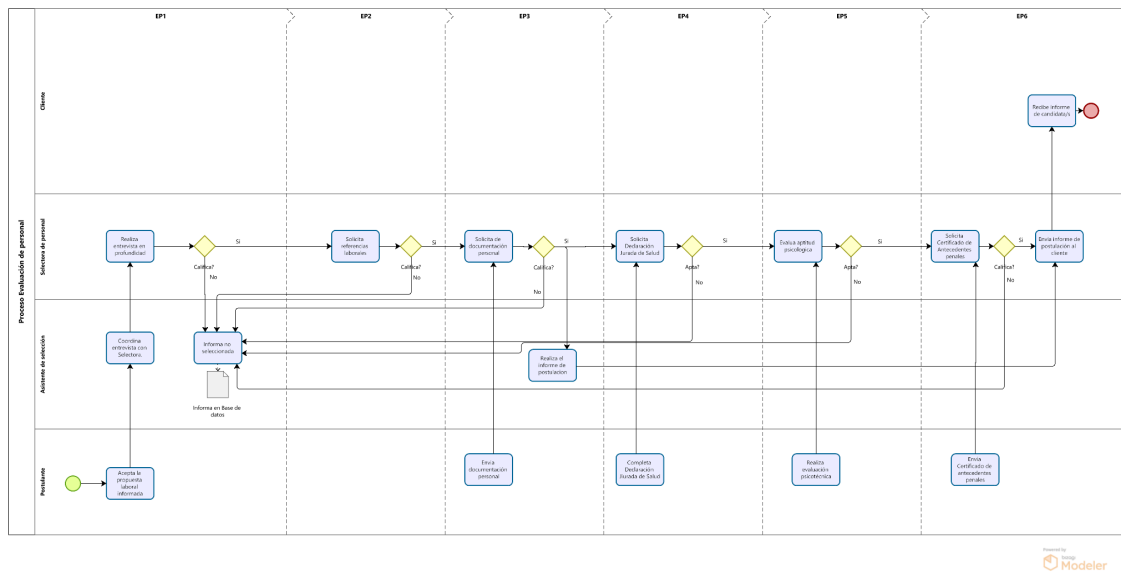


Figura 9: Nuevo diagrama de flujos. Fuente: elaboración propia

## 5.2 Ciclo de Deming

El círculo PDCA -por las siglas en inglés de PLAN, DO, CHECK, ACT- o ciclo de Deming, es una técnica de mejora continua basado en cuatro pasos de trabajo: Planear, Ejecutar, Verificar y Actuar -PEVA-.

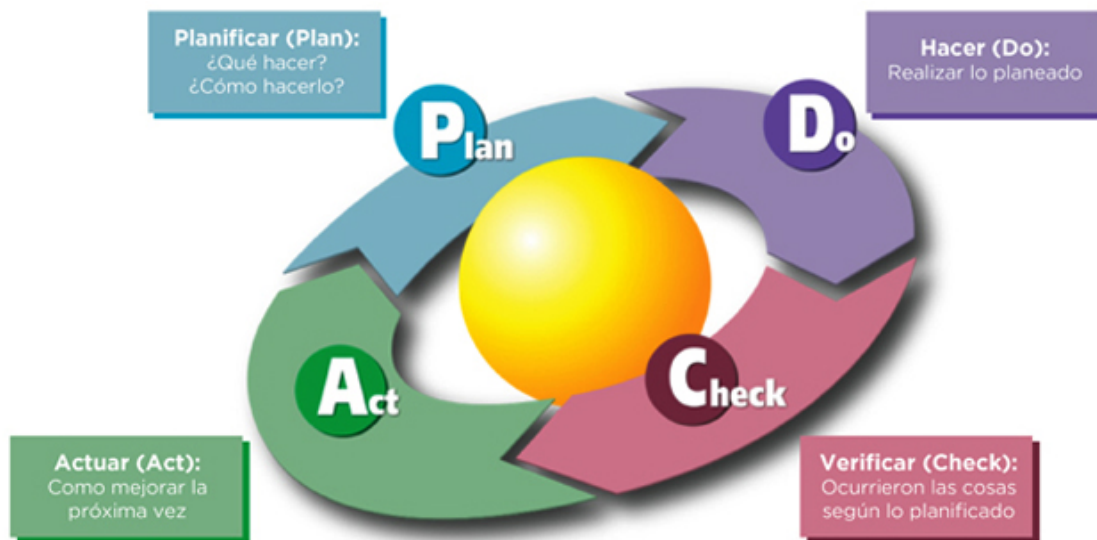


Figura 10: Ciclo PDCA. Fuente: [http://www.calymayor.com.mx/induccionco/calidad\\_ciclo.html](http://www.calymayor.com.mx/induccionco/calidad_ciclo.html)

La primera etapa se denomina PLANEAR y consiste en generar un plan de acción para mejorar el proceso. Este plan se establece a partir de dar respuesta a los siguientes interrogantes: qué, por qué, quién, cuándo, dónde y cómo. La segunda etapa, por su parte, reside en EJECUTAR lo planificado. Para ello, se requiere entrenar y capacitar a las personas responsables. Durante esta fase se considerarán aspectos referidos al trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, experiencias similares en otras organizaciones, competencias necesarias, etc. Se recomienda comenzar por una prueba piloto para considerar los resultados generados a partir de las modificaciones ejecutadas. El ciclo tradicional PEVA se ha actualizado en los últimos años. Así, en lugar de verificar lo planeado se intenta estudiar o volver a analizar el proceso y se busca aprender para tomar acciones preventivas y correctivas al respecto. La última fase, ACTUAR, responde de diferente manera de acuerdo a los resultados obtenidos. Si el cambio es positivo, acoge el cambio a partir de la creación de un nuevo procedimiento para el proceso. De lo contrario, si no supera las expectativas, se actúa introduciendo acciones preventivas y correctivas dando inicio nuevamente a la primera fase. (Mariño Navarrete, 1991).

Hay dos aspectos a considerar del ciclo de Deming. En primer lugar, por un lado, el mecanismo circular da cuenta del mejoramiento continuo como innato al proceso y, por otro lado, no tiene fin ya que se encuentra en permanente movimiento. En segundo lugar, se supone que este movimiento constante es incremental.

Mediante la implementación de este ciclo se manifiesta la posibilidad de optimizar integralmente la competitividad, visualizado a partir de la reducción de los costos y precios, mejora de la productividad, aumento de la participación del mercado y de la rentabilidad de la empresa en términos generales. Este ciclo es muy utilizado en la actualidad en empresas de todo tipo de envergadura y se ha desarrollado en todos los niveles decisionales desde la entrega del producto/servicio al planeamiento estratégico (Gabor, 1991).

El aporte fundamental de esta herramienta es que permite controlar los procesos para posteriormente mejorarlos. Además, el ciclo no se detiene por lo que apunta hacia una mejora continua (Mariño Navarrete, 2001). El autor desarrolló los 14 principios administrativos de Deming que tienen gran impacto no sólo sobre el control de calidad sino también sobre la gestión de procesos. Estos principios son resumidos en las 10 ideas centrales, a saber:

1. Optimizar los productos/servicios mediante competitividad y empleo.
2. Adopción de nuevo paradigma.
3. Romper con la dependencia a la inspección masiva. La productividad se logra a partir de una mejora en los procesos y no sobre la base de la inspección. La calidad se construye desde el momento cero. Esta técnica no sólo es improductiva, también es tardía y costosa al pagar dos veces para obtener un mismo resultado.
4. Relación largoplacista con proveedor. La relación se debe fundar sobre el beneficio mutuo y no sobre precio. Se debe centrar en una dependencia mutua que trabaje en equipo hacia la reducción de errores que redundará en la caída del costo total.
5. Mejoramiento constante.
6. Educación, capacitación y entrenamiento continuo.
7. Liderazgo.

8. Eliminar el terror. Todos los integrantes se deben sentir cómodos y seguros de brindar su opinión sin considerar la posibilidad de perder su puesto. Lo relevante no es encontrar culpables sino conseguir la manera más eficiente de realizar el trabajo.
9. Prescindir de las barreras interdepartamentales.
10. Proactividad para conseguir el cambio. La transformación involucra a todos los miembros.

### **5.3 Mejora continua**

Tal como lo dijo William Thomson Kelvin, físico y matemático británico (1824 – 1907) "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre"

Dado que el presente trabajo tiene como uno de sus objetivos conformar una guía para otras empresas que se encuentren interesadas en el desarrollo de la gestión por procesos, cabe aclarar que el plan de seguimiento y mejora que se propone es sistemático y es gradual.

### **5.4 Indicadores de gestión**

La herramienta de evaluación de indicadores es funcional a la etapa de verificación/estudio del ciclo de Deming. Una herramienta desarrollada para el análisis de indicadores y sus desviaciones es el Cuadro de mando integral:

El tablero de control llamado también cuadro de mando integral o por su terminología en inglés, Balanced Scorecard, otorga una visión global de la empresa a partir de la medición de los resultados financieros, satisfacción del cliente, las personas que lo componen, el aprendizaje organizacional y el funcionamiento operativo en la creación de valor. En pocas palabras, manifiesta

en indicadores básicos las actividades críticas que añaden valor a la empresa. Así, Ballvé (2000) agrega que es "el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector" (pág. 47).

De esta manera, se busca traducir los principios de la visión, misión y estrategia de la empresa en el seguimiento de gestión. En este sentido, las variables que influyen directamente en su evolución deben direccionar los principales planes de acción y el foco de atención de la compañía. Para ello, se construye un mapa estratégico según la modalidad de Norton & Kaplan (2002) que implica la consideración de cuatro perspectivas:

- Financiera: refleja el rendimiento de la empresa a partir de indicadores vinculados a su rentabilidad.
- Cliente: implica la segmentación de clientes y mercados y, a partir de ello, considerar su fidelidad, satisfacción, etc.
- Procesos internos: identifica y controla los procesos críticos del negocio.
- Crecimiento y personas: refleja el crecimiento, mejora y aprendizaje continuo.

Se intenta establecer los principales objetivos que debe perseguir y lograr la institución para que su proceder esté alineado con la estrategia planteada y los nexos de causalidad con las variables clave que lleven a su logro. Así, se construye un mapa estratégico con los objetivos y sus nexos de causalidad, se determinan los indicadores que serán utilizados para la medición del grado de cumplimiento de los objetivos, se establece la forma en que serán calculados dichos indicadores plasmándolo en un documento de indicadores anexo al mapa y se debería sugerir un valor deseado para el objetivo que determinaría si alcanza o no el mínimo esperado para el período de tiempo de referencia.

Acerca de los indicadores, las características que deben cumplir para estar bien diseñados son los siguientes:

- De fácil comprensión
- Relevantes
- Precisos
- Confiables
- Económicos
- Consensuados por los que miden y los afectados

El desafío consiste en definir pocos indicadores pero que sean representativos de las actividades de la organización bajo estudio. El análisis debe propiciar una visión sistémica, sin perjuicio de que la estrategia sea guía y condicione tanto las claves competitivas como los factores de éxito a los que la empresa debe prestar especial atención para mantener sus ventajas competitiva

Se presenta a continuación el cuadro elaborado en base al caso de estudio, que solo presenta algunos indicadores considerados como los más relevantes, aunque cada empresa deberá elaborar sus propios indicadores en base a sus propios objetivos estratégicos.

Tabla 6: Indicadores de gestión.

Indicador	Descripción	Fórmula	Impacto (Comentario)	Valor Objetivo
Margen por pedido	Está pensado para controlar los márgenes de la empresa	$\frac{\text{Costos totales}}{\text{ventas totales}}$	Conocer el margen de la empresa es fundamental para su funcionamiento y gestión estratégica	90% de margen

Efectividad	Consiste en calcular la cantidad de pedidos de personal ingresados y facturados	Cantidad de pedidos resueltos / Cantidad de pedidos totales	Conocer el porcentaje de pedidos de personal cubiertos es vital ya que es la principal expectativa de los clientes al contratar el servicio, y afecta de manera directa a la recaudación de la empresa.	80% de efectividad
Eficiencia - Plazos	Consisten en calcular el porcentaje real de los pedidos de personal que cumplen en el plazo prometido de postulación de candidatas	Total de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes en el plazo prometido, lo cual impacta en la satisfacción del cliente, así como a la facturación de la empresa	100% de cumplimiento
Productividad	Este indicador plantea el nivel de productividad de la empresa según los niveles planteados	Cantidad de pedidos nuevos/ Cantidad de pedidos esperada	Monitorear los niveles de productividad de la empresa sirve para accionar estrategias para incrementarlos (si son menores al objetivo) o adaptar la	18 pedidos nuevos mensuales

	como objetivo		estructura si es que superan la capacidad de la empresa.	
Eficiencia - Pedidos trabajados	Para este indicador, se contempla el total de pedidos resueltos en el periodo. Es decir, se tiene en cuenta tanto los pedidos cubiertos (facturados), los reemplazos, los suspendidos y los perdidos, en relación a los pedidos facturados	Cantidad de pedidos totales resueltos / cantidad de pedidos facturados	Este indicador permite conocer la participación de pedidos de servicio no rentables (pedidos suspendidos, perdidos, o reemplazos) relación a los pedidos útiles que son los que son cubiertos y facturados.	valor máximo o de 140%

Fuente: elaboración propia

Con el objeto de garantizar una correcta implementación de esta herramienta, se propone un encuentro trimestral con el equipo de trabajo, destinada a analizar potenciales desvíos, planes de acción para corregir y mejorar su desempeño y dar seguimiento a la evolución de los indicadores del tablero de control. Asimismo, será primordial evaluar si se cumplen los nexos de causalidad supuestos, ya que, si sostenidamente los indicadores que alimentan a otro se visualizan, pero no evoluciona, es probable que haya otra variable de importancia que no esté siendo considerada.



Finalmente, la práctica de esta herramienta debe posibilitar acciones correctivas en planes de acción cuando un objetivo no alcanza el mínimo esperado; el estudio de las causas de los bajos desempeños; la realización de propuestas de mejora; la validación o el rediseño de los nexos de causalidad previstos según los resultados obtenidos y los cambios o no en la estrategia.

## **VI. CONCLUSIONES**

A lo largo del presente trabajo, se ha desarrollado la gestión por procesos en una pequeña empresa pyme de servicio, el cual a su vez sirve de modelo o guía para otras pymes que se encuentran interesadas en implementar el mismo ciclo que, en definitiva, se trata del mejoramiento continuo de sus procesos. Vale destacar que éste era el objetivo del presente estudio, y que ha sido cumplido de manera óptima, realizando el desarrollo del mismo con un enfoque simple y fácil para la lectura de quienes -como la autora- no son especialistas en la materia, pero que encuentran en la ingeniería una herramienta sumamente útil para aportar visión empresarial y gestión estratégica en su actividad profesional.

Al momento de iniciar el análisis, la empresa no contaba con ningún tipo de documentación de sus procesos, ni tampoco tenía explicitado su columna vertebral como son su Misión, Visión y competencias.

De manera que realizó un análisis estratégico de la empresa, declarándose la Misión, visión y competencias de la firma, generando así una visión clara y global de la organización y de sus relaciones internas, y sobre cuyas bases es posible el desarrollo de los procesos de la empresa..

El ejercicio mismo de realizar este trabajo final implicó en forma directa el cumplir con el primero de los objetivos específicos definidos al iniciar este trabajo, que fue el de identificar y documentar los procesos existentes. Dichos procesos fueron graficados en diagramas de flujo, e incluso fueron redactados en una ficha de proceso, permitiendo visualizar tareas repetidas, o pasos necesarios que no estaban en el orden correcto, descartar pasos que no eran necesarios y por lo tanto generaban demoras en la postulación de candidatas a los clientes.

El siguiente objetivo específico se trató de establecer objetivos claros acerca de qué mejoras implicaría la gestión por procesos en la firma, y siendo lo principal para este estadio del desarrollo, se enfocó en el objetivo de mejorar la eficiencia en la selección de candidatas, lo cual significa en definitiva, la reducción de los tiempos de prestación del servicio, la mejora en la satisfacción de los clientes y aumento de la capacidad productiva de la empresa.

Basados en ese enfoque, y con el objetivo específico de efectuar el rediseño de procesos basados en la documentación de los procesos existentes, se graficaron los nuevos diagramas de flujo, que explican visualmente los flujos de trabajo, y que entre otros beneficios, permiten comunicar con una única interpretación, proporciona un impacto visual que hace visible el proceso de forma global, ayudan a clarificar las responsabilidades de quién hace qué, ayuda a definir los puntos de control y dentro de éstos aquellos que son especialmente críticos para conseguir los requisitos del cliente, ayuda a analizar la efectividad de las diferentes actividades desde la perspectiva del valor añadido para el cliente o para conseguir los objetivos del proceso.

El siguiente objetivo planteado para este trabajo se trató de analizar la implementación de herramientas tecnológicas o de automatización de ciertas tareas que podrían agilizar el proceso. Se realizó dicho análisis en conjunto a la

reingeniería de los procesos, estableciendo por ejemplo el uso del sistema Drive de Google para el almacenamiento de la información que se comparte dentro del equipo de trabajo, asimismo, se cargaron respuestas automatizadas según la comunicación que debía darse a las postulantes que se contactan con la empresa, ya sea para su inicial registración, para comunicar las propuestas de trabajo vacante, parametrizando las respuestas de manera que exista una unidad en la comunicación desde la firma hacia las postulantes. Esto no solo representó una reducción en los tiempos de respuesta sino que mejoró la calidad de la comunicación interna y externa de la empresa.

Al graficar los nuevos procesos, se determinó también la asignación de las responsabilidades de los colaboradores en cada parte del proceso de reclutamiento y evaluación de personal, otro de los objetivos planteados en el presente trabajo final.

En los anexos se puede observar claramente quién hace qué dentro del proceso de trabajo, en qué orden debe hacerse, y sumado a la parametrización de las comunicaciones, y el establecimiento de un lugar específico de almacenamiento de la información mencionada anteriormente, se podría afirmar que estos avances establecieron en su conjunto una base formal y clara para brindar capacitación adecuada al equipo sobre los procesos de la firma, detallando los objetivos y responsabilidades asignadas a su actividad, al mismo tiempo que, siendo un equipo pequeño pero altamente comprometido con el objetivo de mejorar la eficiencia en la selección del personal, la implementación de la gestión basada en procesos, también estableció las bases para fomentar la participación y retroalimentación de los colaboradores para mejorar continuamente los mismos.

. Finalmente, y en la opinión de la autora, el enorme beneficio de realizar el presente trabajo final, fue el de definir métricas claves para medir y monitorear la efectividad de los nuevos procesos. Esto permite identificar áreas de mejora, detectar desviaciones y tomar acciones correctivas o preventivas según sea necesario.

Como suele suceder en la gran mayoría de las empresas pequeñas, los directores se encuentran involucrados en forma directa en los procesos

productivos, no dejando demasiado margen para el análisis estratégico de sus empresas, que en definitiva es lo que permite a las empresas crecer de manera saludable.

No forma parte de los objetivos del trabajo final, pero de todos modos es importante destacar la capitalización del aprendizaje logrado en el trayecto de la realización de este trabajo, que permitió a la autora dimensionar y concientizar acerca de la importancia y la necesidad de definir una inversión de tiempo dedicado específicamente a orientación hacia un objetivo concreto, a la evaluación estratégica de la firma y la estructuración de un sistema documentado para llevar a cabo los procesos, facilitando su gestión a través de las herramientas de medición de indicadores.

Al recorrer el desarrollo de este trabajo, se observa claramente la distinción de dos modelos de organización: El modelo tradicional, que posee una mirada introspectiva hacia al interior de la organización con una orientación vertical y objetivos por áreas de trabajo; y donde se promueve la división de trabajo, la burocracia y las normas donde los procesos siguen a la estructura. Y por otro lado, el modelo integral de gestión por procesos, que en el sentido más amplio, tiene una mirada global de la cadena de valor, la orientación horizontal facilita un gestión transversal donde se integran los equipos de trabajo que ya no se enfocan en el cumplimiento de tareas y normas sino en el resultado final requerido por el cliente. Este modelo permite una mayor flexibilidad que el modelo basado en jerarquías.

Al iniciar este trabajo final, la mayoría de las actividades y decisiones se encontraban centralizadas en la titular de la empresa. Si bien es un equipo pequeño, el implementar la gestión por procesos, y los mismos gestionarse de manera transversal, todos los integrantes del equipo adquirieron mayor participación y se logró una mejor distribución del trabajo, aumentando el compromiso de todo el equipo con los resultados, y los objetivos.

También este nuevo rol generó un mejor clima laboral, mejorando las relaciones interpersonales del equipo, quien ahora tiene mayor claridad acerca de qué se espera de ellos, puede monitorear sus resultados a través de los

indicadores definidos en las fichas de proceso, y se percibe más relevantes sus aportes para la mejora continua de los procesos diseñados.

En pocas palabras, la implementación de un proceso de gestión por procesos representa un gran beneficio para las empresas, que supera ampliamente a los desafíos y costos asociados a su implementación.

El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos; en considerar la gestión por procesos como forma de gerencia de los procesos empresariales, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad.

Por las múltiples ventajas ya mencionadas, la gestión por procesos tiene mucho que aportar a la gestión de las pymes y también a las grandes empresas, al ser una herramienta que facilita la mejora continua, permite detectar oportunidades de mejora de manera ágil y orienta a la compañía en un objetivo único de satisfacción al cliente.

Si bien este trabajo aspira a transformarse en una guía para su implementación en otras empresas, en todo momento fue presentándose ejemplos relacionados a la empresa pyme de recursos humanos que constituye el caso de estudio del presente trabajo. El desafío para aquellas empresas que deseen implementarlo, será considerar sus particularidades y las de su sector, identificar las posibles limitaciones para su aplicación, y definir una metodología adecuada para que sea un éxito su implementación, evolución y sostenibilidad y por ende, lleve a obtener los resultados de competitividad, efectividad y eficiencia esperados.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Badía A.. (1999) Técnicas para la gestión de la calidad. Control de la calidad ISO 9000. Ed Tecnos.

Ballvé, A. (2000). Tablero de control. Organizando información para crear valor. Córdoba: Ed. Macchi.

Benavides Pañeda, R.J. (2014) Administración (2da Edición) Mc Graw Hill Interamericana.

Bossa, J. (2002) Dirigiendo las organizaciones del tercer milenio. (2da edición) Ed. Sima

Chase, R y Jacobs, F.R. (2021) Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros (15va Edición) Mc Graw Hill Interamericana.

David, F. (1997), Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta Edición.

Dawson, P. (1997). In at the deep end: conducting processual research on organisational change. Scandinavian Journal of Management, 13

Deming, W. (1986). Calidad, Productividad y Competitividad, La Salida de la Crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Harrington, H. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Hernández, V. (2013).Lean Manufacturing. Conceptos, técnicas e implantación. Madrid: Fundación EOI

Hitpass Heyl, B. (2011). <http://www.emb.cl/>. Recuperado el 29 de septiembre de 2023, de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>

HOYER, R. (2001) Revista Quality Progress Recuperado el 21 de agosto de 2023, de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas/calidad/que-es-calidad/11173671>

ICONTEC Norma NTC- ISO 9000 versión 2000 Principios y vocabulario.

JARAMILLO, J. (2002) Organizaciones orientadas a procesos sistémicos Exposición para la universidad Pontificia Bolivariana (2002)

Kaplan R (2002). Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard).(2da edición). Gestión 2000

Krajewski, L. (2013) Administración de operaciones (5ta edición) Pearson Education

Mariño Navarrete, H. (1991). Gerencia de la calidad total. (3era edición). Bogotá: Tercer mundo editores.

Mariño Navarrete, H. (2001). Gerencia de procesos. Alfaomega. Mexico

Medinilla, A (2012) Agile Management: Leadership in an Agile Environment. Berlín: Springer. Recuperado el 04 de julio de 2023 de <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-28909-5>

Munch Galindo, L (2018) Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (3ra Edición) Pearson Hispano América.

Niebles De las salas, E. (2006). Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONG's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena. Cartagena de Indias: Fundación Universitaria Luis Amigo. Obtenido de:  
file:///C:/Users/Flor/Downloads/MARCO%20DE%20REFERENCIA%20de%20los%20procesos%20gerenciales.htm.

Porter, M. (2009) Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Pirámide.

Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

Ribes, E. (2006). Competencias conductuales: su pertinencia en la formación y práctica profesional del psicólogo. Revista Mexicana de Psicología..


Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.


Yin, R. (1994): Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.


## VIII. ANEXOS

 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>GESTION COMERCIAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Asesoramiento al cliente y presupuesto del servicio	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Informar al cliente acerca de la evaluación y selección del personal, costos, plazos, alcances y garantías del servicio.			
Responsables:	Titular de la agencia			
Alcance:	Inicio:	Comienza con la consulta del cliente		
	Final:	Envío de propuesta de servicios		
Elementos de entrada:	Consulta del cliente			
Elementos de salida:	Propuesta de servicio			
Partes interesadas:	Titular de la agencia			
Controles al proceso:	Revisar diariamente las consultas en mails, whatsapp, página web y redes sociales			
Registros asociados a este proceso:	Presupuesto de servicio en la carpeta Drive			
Indicadores del proceso:	Cantidad de presupuestos por periodo			
Descripción de actividades:	Se recibe la consulta del cliente. Se indaga acerca de la cantidad de horas semanales que necesita contratar al personal, y las tareas que realizará. Con dicha información se envía un documento al cliente detallando el modo en que se evalúa al personal que recomienda, el costo de los honorarios de la búsqueda, los plazos que se estiman para conseguirlo, los alcances y las garantías del mismo. Si indica allí que el cliente acepta la propuesta mediante el pago de una parte del honorario.			
Riesgo de que falle el proceso	Si el cliente no recibe el asesoramiento en tiempo y forma no ingresarían nuevos pedidos de servicio.			




 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	GESTION COMERCIAL	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Relevamiento del perfil solicitado	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Conocer y documentar el perfil requerido por el cliente			
Responsables:	Tltular, Selectora de personal			
Alcance:	Inicio:	Propuesta de Servicio recibida por el cliente		
	Final:	Carga del pedido de personal en la planilla de pedidos		
Elementos de entrada:	Propuesta de servicios			
Elementos de salida:	Pedido de servicio			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Revisar la respuesta de los clientes a quienes se les envió la Propuesta de servicios			
Registros asociados a este proceso:	Pedido de servicio			
Indicadores del proceso:	Cantidad de Pedidos de servicios Sin Confirmar por periodo			
Descripción de actividades:	Se comunica con el cliente y se escucha en primer medida cuáles son las cualidades que le interesa que evalúe la agencia en las candidatas propuestas. Se carga en la Planilla de pedidos un nuevo pedido, numerado, y en el estado se coloca "Sin confirmar". Se registra en el pedido los datos formales del cliente, el domicilio, el horario en que contratará al personal, las tareas que realizará, la cantidad de personas que viven en el hogar, la existencia de mascotas, las condiciones de contratación de la persona que incorporarán, y otras características personales como rango de edad de preferencia, cualidades personales, detallando cuáles son excluyentes y cuáles son preferentes. Finalmente se le indica al cliente los pasos para confirmar el Pedido de Servicio			
Riesgo de que falle el proceso	El principal riesgo de no realizar un correcto relevamiento del perfil es realizar el reclutamiento y evaluación de personal que luego no calificará en la postulación al cliente.			


 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>GESTION COMERCIAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Confirmación del pedido	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Confirmar un pedido de personal con pautas, plazos y alcances clarificados junto al cliente y comunicarlo al equipo de trabajo			
Responsables:	Titular, Selectora de personal			
Alcance:	Inicio:	Decisión del cliente de iniciar la búsqueda del personal		
	Final:	Cargar el pedido de personal como "activo" en la planilla de pedidos		
Elementos de entrada:	Pedido de servicio Sin Confirmar			
Elementos de salida:	Pedido de servicio Activo			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Contrato del servicio.			
Registros asociados a este proceso:	Pedido de personal en la planilla de pedidos			
Indicadores del proceso:	Pedidos activos / Pedidos sin confirmar			
Descripción de actividades:	Se solicita al cliente indique el nombre y número de DNI o CUIL a quien convenga recibir la facturación de los honorarios. Se realiza la factura en el portal del AFIP por el 50% del total de honorarios profesionales planteados en el presupuesto colocando en la descripción de la factura "Anticipo de honorarios profesionales por búsqueda y selección de personal". Se envía la factura por whatsapp al cliente, junto a los datos bancarios donde debe realizar el pago mediante transferencia o depósito bancario. Se coloca el pedido en categoría ACTIVO en la Planilla de Pedidos informando así al equipo de un nuevo pedido de personal a ser trabajado. En la misma Planilla de Pedidos se coloca el plazo máximo de ejecución según lo presentado en el contrato al cliente. Se envía al cliente el contrato del servicio. Se envía al cliente la descripción del perfil previamente definido para su revisión y confirmación.			
Riesgo de que falle el proceso	El riesgo es que el cliente reclame aspectos fuera del alcance del servicio especificados en el contrato			

 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Difusión de la búsqueda de personal	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Difundir la nueva búsqueda de personal			
Responsables:	Titular, Selectora de personal, Asistente de Selección			
Alcance:	Inicio:	Pedido "Activo" en la Planilla de Pedidos		
	Final:	Presencia de la publicación en las redes de la empresa		
Elementos de entrada:	Pedido de servicio y Descripción del perfil			
Elementos de salida:	Elemento publicitario			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Cada pedido debe tener su elemento publicitario			
Registros asociados a este proceso:	Se carga con la letra "F" en la columna "Difusión" de la Planilla de Pedidos a aquellas búsquedas que se encuentran publicadas en las redes sociales de la agencia.			
Indicadores del proceso:	Pedidos con letra "F" / Total de Pedidos del periodo			
Descripción de actividades:	En base a la descripción del perfil requerido por el cliente, se realiza un elemento publicitario o "flyer" que incluye la información clave que se busca: zona del trabajo, tareas a realizar, horario de trabajo, entre otras, y se informa el teléfono de contacto para que las interesadas se comuniquen. Se carga este elemento publicitario en las redes de la agencia, portales de búsqueda, y estados de whatsapp de la agencia.			
Riesgo de que falle el proceso	No difundir una nueva vacante tiene el riesgo de desaprovechar la oportunidad de publicitar el nombre de la agencia, además de no renovar la base de dato propia con el ingreso de nuevas postulantes en la base de datos, y de que quienes ya se encuentran en base de datos no se enteren acerca de la nueva vacante.			


<b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Reclutamiento de personal en base de datos propia	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Destacar las personas que cumplen con los requisitos del perfil			
Responsables:	Titular, Selectora de personal, Asistente de Selección			
Alcance:	Inicio:	Pedido "Activo" en la Planilla de Pedidos		
	Final:	Asociación Postulante-Pedido en la base de datos		
Elementos de entrada:	Pedido de servicio y Descripción del perfil			
Elementos de salida:	Asociación Postulante-Pedido en la base de datos			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Al menos debe haber 20 postulantes asociadas por cada pedido de personal			
Registros asociados a este proceso:	En la planilla Base de Datos, se registra con el apellido del cliente en la columna "Propuesta" a todas las postulantes que cumplan con los parámetros requeridos			
Indicadores del proceso:	Cantidad de Postulantes asociadas por Pedido de Servicio			
Descripción de actividades:	Se realizan filtros en la planilla de cálculo llamada Base de Datos teniendo en cuenta: rango de edad solicitado, tareas para las que será contratada y la postulante marcó que está interesada en realizar, disponibilidad horaria, barrios de cercanía al domicilio del trabajo, disponibilidad de colectivos directos para llegar al trabajo, disponibilidad de vehículo propio. Se marca en la columna "Propuesta" con el nombre del Cliente a quienes cumplen con dichos parámetros.			
Riesgo de que falle el proceso	De no asociar correctamente a las Postulantes con la vacante, se corre el riesgo de no considerar a quienes podrían cumplir con el perfil, o por el contratario contactar a postulantes que no cumplen con los requisitos del Pedido de personal.			


<b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Comunicación de la propuesta laboral a las candidatas	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Informar la propuesta laboral a las postulantes destacadas para el Pedido y Coordinación de entrevistas con las que están interesadas en la propuesta laboral.			
Responsables:	Titular, Selector de personal, Asistente de Selección			
Alcance:	Inicio:	Asociación Postulante-Pedido en la base de datos		
	Final:	Aceptación de la propuesta laboral de la postulante y coordinación de la entrevista		
Elementos de entrada:	Asociación Postulante-Pedido en la base de datos			
Elementos de salida:	Coordinación de una entrevista con la postulante.			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Al menos debe haber 5 entrevistas pautadas por cada pedido de personal.			
Registros asociados a este proceso:	Registro en Base de Datos la respuesta de las postulantes y Carga en Calendario de Drive la entrevista pautada			
Indicadores del proceso:	Cantidad de entrevistas por pedido			
Descripción de actividades:	Se envía por escrito la propuesta de trabajo a las postulantes asociadas al pedido de personal, detallando en la misma el horario, tareas, remuneración, zona donde es el empleo, condiciones de contratación. Si la postulante no se encuentra interesada, o ya consiguió empleo, se carga en la planilla de Base de Datos. Si la postulante está de acuerdo con todas las condiciones de la propuesta de empleo, se pauta un horario de entrevista virtual o personal, cargando el nombre y DNI de la postulante en la agenda compartida de Drive.			
Riesgo de que falle el proceso	El envío por escrito de la propuesta laboral previene fallas en la comunicación triangular entre Cliente-Postulante-Agencia.			

 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>EVALUACION DE PERSONAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Entrevista con candidatas interesadas en la propuesta laboral	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Evaluar si la postulante cumple con los requerimientos del perfil solicitado por los clientes			
Responsables:	Titular, Selector de personal			
Alcance:	Inicio:	Aceptación de la propuesta laboral de la postulante y coordinación de la entrevista		
	Final:	Aprobación de la postulante según la entrevista para avanzar en el proceso de evaluación		
Elementos de entrada:	Postulantes por entrevistar en el Calendario de Drive.			
Elementos de salida:	Resultado positivo de la entrevista			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Al menos 3 candidatas deben calificar positivamente la etapa de la entrevista por cada pedido de personal			
Registros asociados a este proceso:	La entrevista, sea positiva o negativa, se carga en la columna Observaciones de la planilla de cálculo Base de Datos.			
Indicadores del proceso:	Postulantes aprobadas en entrevista por cada Pedido de Servicio			
Descripción de actividades:	La entrevista en profundidad es realizada por profesionales de psicología entrenados en la escucha y evaluación de personal. Se realiza la entrevista en el horario pautado. Se comienza revisando las condiciones de la propuesta laboral para re confirmar si la postulante acepta las mismas. En caso positivo, se realiza una revisión de sus datos cargados en la planilla Base de Datos, ampliando los mismos según lo indicado en los detalles del perfil solicitado por el cliente. Se deja constancia de lo conversado en la planilla Base de Datos. Se marca con una cruz en la columna "entrevista" de la Base de Datos a todas las personas entrevistadas, y además se destaca en color amarillo a quienes califican positivamente la entrevista para continuar con el proceso de evaluación.			
Riesgo de que falle el proceso	La entrevista en profundidad es el principal valor agregado del servicio de la agencia, ya que en caso de no realizarse o realizarse incorrectamente podría pasarse por alto aspectos relevantes y excluyentes requeridos por los clientes.			

 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>EVALUACION DE PERSONAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Relevamiento de referencias laborales	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Evaluar el desempeño de la candidata en base a la opinión de sus otros empleadores			
Responsables:	Titular, Selectora de personal			
Alcance:	Inicio:	Aprobación de la postulante según la entrevista para avanzar en el proceso de evaluación		
	Final:	Aprobación de la postulante según la entrevista y referencias laborales para avanzar en el proceso de evaluación		
Elementos de entrada:	Postulantes con entrevista realizada y aprobada para avanzar en el proceso de evaluación			
Elementos de salida:	Resultado positivo de las referencias laborales			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Al menos 1 candidata debe calificar positivamente luego de conocer sus referencias laborales			
Registros asociados a este proceso:	Las referencias laborales, sean positivas o negativas, se cargan en la planilla de cálculo Base de Datos.			
Indicadores del proceso:	Postulantes aprobadas según entrevista y referencias laborales por cada Pedido de Servicio			
Descripción de actividades:	Las referencias laborales deben indagar aspectos claves para todos los clientes en común, como honestidad, responsabilidad, conflictividad laboral y eficiencia en la realización de las tareas que realizaba. Los comentarios son documentados en la planilla de cálculo Base de Datos. Siendo el rubro del personal de casas particulares uno de los menos formalizados, se intenta en esta instancia validar si la referencia laboral es real o fraudulenta, por ejemplo, solicitando a la postulante que haya trabajado en blanco copia de recibos de sueldo, o sus aportes cargados en el Anses, o bien, si trabajaron en negro, comparando algunos detalles indagados en la entrevista con lo informado por el referente. A quienes presenten inconsistencias en sus referencias laborales, o las mismas sean negativas, son cargadas en el sistema como "baja" para no volver a considerarla a futuro. En cambio, quienes cuenten con referencias positivas son marcadas en la planilla Base de Datos con el color verde para avanzar en el proceso de evaluación de personal			
Riesgo de que falle el proceso	El mayor riesgo es postular personas que no pueden validar sus experiencias laborales por la informalidad laboral propia del rubro, y que las mismas tengan comportamientos deshonestos con los clientes.			

 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>EVALUACION DE PERSONAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Relevamiento de documentación de las postulantes	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Validar la identidad e información general de la postulante			
Responsables:	Titular, Selectora de personal			
Alcance:	Inicio:	Aprobación de la postulante según la entrevista y referencias laborales para avanzar en el proceso de evaluación		
	Final:	Validación de la documentación de las postulantes		
Elementos de entrada:	Postulantes con entrevista y referencias laborales aprobadas para avanzar en el proceso de evaluación			
Elementos de salida:	Resultado positivo en la validación de la documentación del personal			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Al menos 1 candidata debe calificar positivamente luego de validar su documentación			
Registros asociados a este proceso:	Se respalda el chequeo de la documentación con las imágenes cargadas en el Drive compartido de la agencia.			
Indicadores del proceso:	Postulantes aprobadas según entrevista y referencias laborales por cada Pedido de Servicio			
Descripción de actividades:	Aprobada la postulante según entrevista y referencias laborales, se solicita a la postulante la foto de su DNI, copia de recibos de sueldo, historial laboral del Anses, y otros documentos según corresponda al perfil, como por ejemplo, título de estudios realizados, licencia de conducir, entre otros.			
Riesgo de que falle el proceso	En caso de no validar la documentación de la candidata se corre el riesgo de presentar personas que no sean quienes dicen ser.			

 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>EVALUACION DE PERSONAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Relevamiento de la declaración jurada de salud de la postulante	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Aprobar la aptitud de la candidata en términos de salud			
Responsables:	Titular, Selectora de personal			
Alcance:	Inicio:	Aprobación de la postulante según la entrevista y referencias laborales para avanzar en el proceso de evaluación		
	Final:	Aptitud aprobada de la candidata en términos de salud		
Elementos de entrada:	Postulantes con entrevista y referencias laborales aprobadas para avanzar en el proceso de evaluación			
Elementos de salida:	Aptitud aprobada de la candidata en términos de salud			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Al menos 1 candidata debe calificar positivamente luego de aprobar su aptitud de salud			
Registros asociados a este proceso:	Declaración jurada de salud de la candidata			
Indicadores del proceso:	Postulantes con aptitud de salud por cada Pedido de servicio			
Descripción de actividades:	Aprobada la postulante según entrevista y referencias laborales, se solicita a la postulante que complete su Declaración Jurada de Salud. La misma debe evaluarse y si la postulante manifiesta tener alguna patología pre existente que sea incompatible con el empleo es desestimada. En caso de que no posea patologías o las que tenga no sean inhabilitantes, se avanza en el proceso de evaluación de la candidata.			
Riesgo de que falle el proceso	Si no completa la declaración jurada de salud la postulante podría tener alguna patología pre existente incompatible con las tareas para las cuales se la contratará			

 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>EVALUACION DE PERSONAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Apto psicotécnico de las postulantes	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Aprobar la aptitud de la candidata en términos psicológicos			
Responsables:	Titular, Selectora de personal			
Alcance:	Inicio:	Aptitud aprobada de la candidata en términos de salud		
	Final:	Aptitud aprobada de la candidata en términos psicológicos		
Elementos de entrada:	Postulantes con entrevista, referencias laborales, apto de salud, validación de documentación aprobadas para avanzar en el proceso de evaluación			
Elementos de salida:	Postulante aprobada para postular al cliente			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Al menos 1 candidata debe calificar positivamente luego de aprobar su aptitud psicológica			
Registros asociados a este proceso:	Apto psicológico dictaminado por la profesional			
Indicadores del proceso:	Postulantes con aptitud psicológica por cada Pedido de servicio			
Descripción de actividades:	Aprobada la postulante según entrevista, referencias laborales, validación de documentación, apto de salud, se realizan pruebas de aptitud psicotécnicas a medida de cada perfil, utilizando pruebas proyectivas gráficas así como psicométricas a definir según criterio profesional. Quienes hayan efectuado la evaluación psicotécnica es marcado en la columna Apto Psicológico en la Base de Datos. En caso de la postulante no resultar apta, se carga la información en las observaciones de planilla Base de Datos y se desestima su postulación en el Pedido de Personal. Si la persona es apta psicológicamente se avanza en el proceso de evaluación de la candidata.			
Riesgo de que falle el proceso	Algunos pedidos de personal son para tareas de cuidado de personas (niñera, acompañantes de adultos mayores, cuidado de discapacitados) y ello implica el trato directo de la persona contratada con personas de alta vulnerabilidad, por lo que el apto psicotécnico se enfoca prioritariamente en determinar si la persona tiene buena contención de impulsos, y no registra indicadores relacionados a la violencia. conductas que serían muy nocivas para quienes la persona trabajaría.			



 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>EVALUACION DE PERSONAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Relevamiento del Certificado de antecedentes penales de la postulante	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Certificar que la postulante no posee antecedentes penales			
Responsables:	Titular, Selectora de personal			
Alcance:	Inicio:	Aptitud aprobada de la candidata en términos psicologicos		
	Final:	Aptitud aprobada de la candidata en términos totales		
Elementos de entrada:	Postulante aprobada para postular al cliente			
Elementos de salida:	Postulante aprobada para postular al cliente con certificación de que no posee antecedentes penales			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Al menos 1 candidata debe calificar positivamente luego de certificar que no posee antecedentes penales			
Registros asociados a este proceso:	Certificado de antecedentes penales emitido por ente regulador			
Indicadores del proceso:	Postulantes con aptitud total por cada Pedido de servicio			
Descripción de actividades:	Aprobada la postulante para ser postulada al cliente, se le solicita emita su Certificado de Antecedentes penales, cuya demora es de 24 hs desde el inicio del trámite.			
Riesgo de que falle el proceso	El riesgo de no solicitar el certificado de antecedentes penales es recomendar a personas que hayan cometido delitos que puedan afectar a la seguridad de la familia que la contratará			

<b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>POSTULACION DE PERSONAL</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Elaboración y presentación de informes de las candidatas calificadas	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Presentar al cliente la información relevante de las candidatas			
Responsables:	Titular y Selectora de personal			
Alcance:	Inicio:	Aptitud aprobada de la candidata en términos totales		
	Final:	Presentación de los informes de la o las candidatas calificadas a los clientes		
Elementos de entrada:	Postulantes seleccionadas por calificar con el perfil requerido por el cliente y estar de acuerdo con las condiciones laborales propuestas			
Elementos de salida:	Informe de candidatas enviados a los clientes			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	Al menos debe presentarse un informe por cada pedido de personal dentro del plazo máximo acordado con el cliente al momento de la contratación del servicio			
Registros asociados a este proceso:	Informes de postulación			
Indicadores del proceso:	Fecha de envío de informes a cliente vs plazo máximo acordado con el cliente			
Descripción de actividades:	Se carga de manera parametrizada toda la información y documentación de la postulante a postular. Se envía al cliente el informe y se solicita al mismo que defina si está interesado en conocer a la candidata de manera personal dentro del término de 48 hs desde recibido el o los informes			
Riesgo de que falle el proceso	El envío del informe es importante para garantizar al cliente que la empresa realizó el proceso de evaluación completo de la candidata propuesta. De no presentarlo -además de no poder conocer la información organizada de la candidata- dañaría la confiabilidad del cliente en la empresa.			

AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	POSTULACION DE PERSONAL	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Asesoramiento al cliente en la incorporación de la personal	Página	1 de	1
FICHA DE PROCESO				
Objeto:	Asesorar al cliente en la contratación del personal			
Responsables:	Titular y Selector de personal			
Alcance:	Inicio:	Coordinación de la entrevista personal cliente-candidata/s		
	Final:	Ingreso del personal seleccionado		
Elementos de entrada:	Entrevistas cliente candidatas ya realizadas			
Elementos de salida:	Definición del cliente en ingresar una de las candidatas entrevistadas			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	El plazo entre la entrevista y la incorporación de la ingresante debe fijarse dentro de las 72 hs posteriores a la postulación			
Registros asociados a este proceso:	Calendario de Google compartido			
Indicadores del proceso:	Cantidad de días propuestos como plazo máximo acordado con el cliente vs Cantidad de días transcurridos desde iniciado el proceso hasta la fecha de ingreso de la candidata seleccionada			
Descripción de actividades:	Se contacta al cliente luego de haber finalizado las entrevistas de las candidatas para conocer si está de acuerdo en incorporar a alguna de las candidatas entrevistadas. En caso negativo, se regresa al proceso Reclutamiento de personal en base de datos (RP2). En cambio, si está de acuerdo en comenzar con la prueba de alguna de ellas, se coordina la fecha de incorporación dentro de un plazo no mayor a 72 hs. Se asesora al cliente cómo se registra la empleada en el AFIP. Se informa a la candidata la fecha de incorporación. Se envía al cliente la documentación recabada en los procesos EP3, EP4 y EP6. Se notifica a las demás candidatas que no fueron seleccionadas. Se coloca la leyenda "Ingresado" en el pedido dentro de la Planilla de Pedidos			
Riesgo de que falle el proceso	En caso de demorar el ingreso de la persona seleccionada, puede suceder que la candidata consiga otro empleo y se deba reiniciar el proceso desde el RP1 nuevamente			

 <b>AGENCIA SERVICIOS DOMÉSTICOS</b>		Ficha de procesos		
Nombre del Proceso	<b>CIERRE DEL SERVICIO</b>	REV:	0	
Nombre del Subproceso	Relevamiento de conformidad entre ambas partes (cliente y personal)	Página	1 de	1
<b>FICHA DE PROCESO</b>				
Objeto:	Relevar la conformidad de ambas partes (cliente y empleada) y reconfirmar la continuidad en el puesto			
Responsables:	Titular y Selectora de personal			
Alcance:	Inicio:	Ingreso del personal seleccionado		
	Final:	Cierre del servicio		
Elementos de entrada:	Ingreso del personal seleccionado			
Elementos de salida:	Cierre de servicio y facturación del resto de honorarios			
Partes interesadas:	Todo el equipo			
Controles al proceso:	El cierre del servicio debe realizarse entre el quinto y séptimo día del ingreso de la candidata			
Registros asociados a este proceso:	Facturación de cierre			
Indicadores del proceso:	Pedidos ingresados por periodo			
Descripción de actividades:	Se contacta al cliente luego de haber transcurrido entre 5 y 7 días desde la incorporación de la persona al puesto de trabajo para conocer la conformidad del cliente en los primeros días de prueba de la persona seleccionada. En caso positivo, se contacta también a la ingresante para conocer su conformidad. De ser necesario, se interviene en algún aspecto que pueda ayudar a la conformidad de una u otra parte. De estar ambas partes conformes, se envía al cliente la facturación restante y se cobra el saldo de honorarios profesionales. En caso de no existir conformidad de una u otra parte, no se envía la factura, y se pauta con el cliente la reactivación del proceso de selección, retomando desde el proceso RP2.			
Riesgo de que falle el proceso	En caso de no contactar al cliente se dilata la cobranza del pedido, o en caso de no existir conformidad de una u otra parte, se extienden los plazos viables para retomar el proceso desde el RP2			