



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FACILITY

PABLO JAVIER NEIRA CONTRERAS

PROFESOR(ES) GUÍA: DIEGO RIVERA SALAZAR, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2022



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FACILITY

POR: PABLO JAVIER NEIRA CONTRERAS

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Diego Rivera Salazar, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: José Luis Salazar Navarrete, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Lorenzo Reyes Bozo, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 3: No aplica

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas

Diciembre, 2022

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FACILITY**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

PABLO JAVIER NEIRA CONTRERAS

Firma

*A mis padres, hermanos y amigos por
brindarme apoyo durante el
desarrollo de mi vida personal y profesional.*

*A mi pareja, quien ha sido un soporte fundamental en este periodo y
a la Universidad del Desarrollo que
me ha entregado todo el conocimiento
necesario para desarrollarme profesionalmente*

AGRADECIMIENTOS

Durante el transcurso de este proyecto, fue indispensable el apoyo de mi profesor guía, el Dr Diego Rivera Salazar, quien confió en mí un problema de ingeniería que puede ser abordado de distintos enfoques, sus palabras me motivaron a resolverlo de la mejor manera posible, destacando por sobre todo su disponibilidad y disposición para escucharme y aconsejarme en el desarrollo de esta investigación.

Al director del programa de Magister en Ingeniería Industrial y Sistemas, Dr Héctor Valdés por su empatía, liderazgo y permanente apoyo ante las dudas que fueron surgiendo en este proceso de estudio.

A mi familia, pilar fundamental durante el transcurso de mi vida personal, quienes han depositado confianza en mí potencial desde que decidí ser un estudiante de la Escuela de Ingeniería de la Universidad del Desarrollo. A mis padres, por todos los esfuerzos que realizaron por sus hijos para convertirlos en personas integrales y profesionales. Gracias a ellos, me he convertido en lo que hoy soy. A mis dos hermanas, las cuales más de una vez compartí este estudio para saber su opinión sobre él y en especial, a mi hermano Felipe, que, desde mi niñez ha sido un soporte en mi desarrollo tanto profesional como personal y me ha proporcionado todo su apoyo en los momentos difíciles por los cuales he tenido que caminar en esta bendecida vida.

A mi pareja, que me entrega palabras de aliento cada vez que las necesito y me ha acompañado durante esta etapa tan importante en mi vida, gracias por tus consejos y ánimo que me has brindado.

Por último, a todos los profesores y compañeros del Magister de la facultad de Ingeniería, quienes han compartido tiempo, conocimientos, habilidades y más de un momento agradable en el transcurso de este programa de estudios.

ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FACILITY

PABLO JAVIER NEIRA CONTRERAS

Bajo la supervisión del Profesor Diego Rivera Salazar, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

El presente trabajo estudia los procesos internos que sustentan el funcionamiento de una empresa dedicada a la prestación de servicios facility, correspondientes principalmente a limpieza, mantenimiento y jardinería, ubicada en la Región Metropolitana del país. El objetivo es analizar procesos claves para disminuir las desviaciones en áreas de la firma dado el bajo control de los procedimientos, los cuales generarían mayor eficiencia para aumentar la rentabilidad operativa. Para lograrlo, la metodología utilizada es cualitativa, la cual es apoyada por ocho entrevistas semi-estructuradas a los principales actores del área de administración, gerencia, recursos humanos y operaciones, para entender cómo funcionan, bajo que objetivos opera cada departamento y porqué se generan las desviaciones, permitiendo alinear a los actores y obteniendo información relevante de los desvíos en el funcionamiento de la organización. Los datos muestran que, cualitativamente es posible disminuir las desviaciones, utilizando una metodología que debe ser conocida, adquirida y ejecutada por todos los actores de la cadena de suministro de la empresa. En síntesis, con los datos recopilados, es posible mejorar la eficiencia operativa de la compañía, por consiguiente, el margen contribucional. A su vez, es necesario definir un objetivo global para la empresa y específicos para cada departamento junto con la inclusión de indicadores claves por área para continuar mejorando a través del tiempo. De esta manera, el proceso productivo de la organización mejoraría en todos los eslabones de la cadena.

Palabras clave: Trabajo en equipo, revenue management, control de gestión, clima laboral, objetivos estratégicos.

HIGHLIGHTS

ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FACILITY

PABLO JAVIER NEIRA CONTRERAS

- Analiza procesos claves y presenta mejoras para reducir desviaciones de procesos
- Considera la opinión de 8 actores claves de las distintas áreas de la organización
- Entrevistas semi estructuradas a ejecutivos representativos de la firma
- Presenta 3 procesos críticos y considera opciones para la disminución de desviaciones
- Propuestas de mejoras que aumentan el control y el margen contribucional

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	RELACIÓN DE VARIABLES CLAVES Y PROCESOS CRÍTICOS QUE AUMENTAN RENTABILIDAD.	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	13
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	14
•	ANALIZAR LA FACTIBILIDAD DE REALIZAR CAMBIOS EN LA METODOLOGÍA DE TRABAJO EN CIERTOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA COMPAÑÍA.	14
•	PROPONER MEJORAS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS LOS CUALES INVOLUCRAN VARIABLES ECONÓMICAS DESIGNANDO LOS RESPONSABLES QUE DEBEN VELAR POR EL FUNCIONAMIENTO.....	14
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	14
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	17
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	18
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	18
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	20
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	21
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	22
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	26
2.6	CADENAS DE RIESGOS.	30
3	ARTÍCULO	32
4	CONCLUSIONES GENERALES.....	47
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	48
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	49
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1: GESTIÓN DE PROCESOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	27
FIGURA 2: PROCESO DE VERIFICACIÓN DE DOTACIÓN	31
FIGURA 3: PROCESO DE VERIFICACIÓN DE PAGO DE REMUNERACIONES	31
FIGURA 4: PROCESO DE FACTURACIÓN	32
TABLA I: MALLA TEMÁTICA ENTREVISTAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	16
TABLA II: PREGUNTAS ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	20
TABLA III: CATEGORIZACIÓN DE RESPUESTAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	21
TABLA IV: CADENA DE RIESGOS PROCESOS CRÍTICOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	30

1 INTRODUCCIÓN

Actualmente, uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones es la mejora de sus procesos internos, puesto que el mercado existente obliga a que sean más eficientes, ya sea para tener control sobre ellos, contar con alguna certificación internacional o, para distinguirse de la competencia siendo líderes en costos en la industria que se desenvuelve.

Bajo este contexto, la calidad, término que refleja el modo de operación de una empresa, es una variable estratégica que se vuelve fundamental para la supervivencia de una firma.

Como lo expone (Díaz y Duque, 2021), no sólo es necesario realizar una planificación seguida de una ordenada secuencia y coherencia de actividades, también se debe considerar el aseguramiento de la calidad, lo cual incide en la definición y control de procesos.

Es por esto que se propone realizar la mejora de procesos en ciertas áreas de una empresa que ofrece servicios de Facility Management en la ciudad de Santiago-Chile, específicamente en procesos administrativos, teniendo como resultado principal, aumentar la eficiencia interna de la compañía.

El presente estudio, se realiza en una empresa de servicios facility. Firma de origen argentino, con más de 40 años de experiencia, la cual cuenta con más de 5.000 empleados superando los 200 clientes activos y tiene presencia en Argentina, Chile y Uruguay, con plan de expansión en el territorio Peruano.

En Chile, el año 2012 inicia sus operaciones en la ciudad de Santiago, Región Metropolitana y con el paso del tiempo ha alcanzado cobertura en la ciudad de Antofagasta hacia el Norte y Concepción hacia el Sur.

Facility Management, es una disciplina que reúne distintas áreas con el objeto de asegurar y gestionar de la mejor manera, el funcionamiento de los inmuebles, infraestructuras, edificios o servicios asociados. Integrando los recursos tales como espacios, procesos y tecnologías, además de las personas. Al interior de esta disciplina, se encuentran muchos servicios, los principales son: aseo, mantenimiento a la propiedad, jardinería, control de plagas, mensajería, entre otros.

La industria del Facility Management en Chile posee varios actores, cada vez es más competitiva y se torna más dificultoso adjudicar contratos de servicio con los potenciales clientes, por lo cual, es imprescindible proponer sistemas cada vez más exactos,

procedimientos específicos en las diversas áreas, control en los procesos que involucran movimientos contables, disminuir las desviaciones que se producen día a día producto de variables que son objetos de este estudio.

Para la implementación de éstos, un factor clave es diagnosticar la empresa en cuestión e implementar los cambios con herramientas adecuadas para que a nivel cultural sea bien acogida y, además, debe existir el compromiso desde el nivel gerencial hasta el administrativo.

Dado esto, es necesario mencionar que se realiza un estudio en toda la cadena de suministro del servicio, para identificar la problemática presentada en la actualidad, determinar cuáles son los procesos críticos de la empresa y ver si existen oportunidades de mejora para aumentar el rendimiento de la firma.

1.1 Relación de variables claves y procesos críticos que aumentan rentabilidad.

Dado esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables claves que permiten mejorar los procesos administrativos de la organización con foco en rentabilidad?

En efecto, la empresa presenta bajas eficiencias operativas con foco en rentabilidad, debido a la falta de sistemas que integren procesos de seguimiento y control y cuantifique los efectos en los márgenes de contribución.

1.2 Breve discusión de la literatura

Hoy en día, cada vez es más importante que las organizaciones mejoren sus procesos y controles internos debido a la alta competitividad existente en la industria y puesto que los clientes se tornan más exigentes. Por otro lado, los sistemas de control son relevantes porque proporcionan una garantía para lograr los objetivos institucionales (Yerren, 2022), y cuando son efectivos, permite reducir los niveles de error.

Dado este contexto, la mejora de procesos es muy relevante puesto que la calidad de servicio es un factor estratégico de cada compañía que, en conjunto con la cultura organizacional, busca satisfacer al cliente más exigente (Crespo y Carchi, 2020). Es por esto que, se plantea realizar la mejora de procesos de una empresa que ofrece servicios de Facility Management en la ciudad de Santiago de Chile.

Este estudio se refiere específicamente a la mejora de procesos administrativos en el área de recursos humanos y contabilidad y finanzas de la compañía (Carvallo et al., 2021), teniendo como objetivo principal aumentar la eficiencia de la gestión interna.

Facility management: Teoría y definiciones

Se entiende como Facility Management, a la acción de brindar un servicio integral a establecimientos como oficinas, instituciones, universidades, empresas, plantas productivas, entre otras, exceptuando establecimientos residenciales. Desde la definición de las necesidades básicas de mantenimiento hasta etapas de asesoría, diseño y ejecución de proyectos. El servicio integral, contiene el diseño de especialidades como gestión de activos, gestión de espacios de trabajo, gestión de energía, gestión de propiedad, entre otros, (Lezama y Ramos, 2018).

Sistemas de control financiero

El poder de un sistema robusto de información y control en el ámbito financiero y contable es indispensable para el sustento de una compañía (Proaño et al., 2018).

Cada transacción o movimiento de dinero realizado por una empresa, debe ser registrado y asociado a una compra o venta de producto o servicio por parte de un trabajador perteneciente a la organización. Para el registro, es necesario que desde el instante en que se efectúa la venta, comience un proceso que asocie las salidas y entradas de dinero de la compañía. El control de egresos e ingresos es indispensable para contar con un estado resultado (cuenta de pérdidas y ganancias) preciso, en tiempo y forma. Es aquí cuando se generan las desviaciones en términos de entradas y salidas de dinero que no se realizan en el mismo periodo o que no se registran, por lo tanto, genera dispersión en las finanzas de la compañía y trae consigo ineficiencias en la cadena de suministro.

Mejora continua

Sin lugar a duda la mejora continua es un aporte a la competitividad de las empresas. Cuando se define la calidad como el conjunto de atributos de un producto o servicio, se refiere a que existe una filosofía detrás, la cual impone una disciplina dirigida por la dirección, que, con la realización de pequeños cambios, se fomentan las ventajas competitivas (Barros, 2022).

La modificación de procesos, junto con la simplificación, involucra a los integrantes de la organización a tomar mayor responsabilidad sobre sus funciones y actividades diarias. Además, mantener información homogénea que trasciende en todas las áreas de la empresa,

se refleja en estados financieros precisos, producto de la excelencia operacional y permanente control de sus procesos (Crespo y Charchi, 2020).

Como lo abordan en el resto del mundo

En la gran mayoría de los países, uno de los principales métodos para controlar los procesos ha sido la migración hacia la transformación digital. La transformación digital es un fenómeno disruptivo y posee tres características fundamentales: es inevitable, involucra un cambio profundo en la organización e implica más que sólo softwares o dispositivos tecnológicos. Este proceso considera un nuevo enfoque de relacionarse de manera física y virtual con los proveedores, clientes, propietarios, colaboradores, entre otros. El proceso de transformación surge de la necesidad de disminuir tiempos de producción, disminución de costos, incrementar ingresos, automatizarse para mejorar calidad, procesos y así ser más competitivo (Paez et al., 2022).

Resultados o casos de éxito en Chile y el mundo

En Chile, 7 de cada 10 empresas con ventas anuales entre 2.400 UF y 100.000 UF, denominadas PYMEs, se encuentran en los niveles primarios de evolución digital, mientras 6 de cada 10 empresas con ventas anuales sobre 100.000 UF, denominadas Grandes Empresas, se concentra en los niveles intermedios (Cámara de comercio de Santiago, 2020), lo que muestra que las empresas están adoptando estrategias de transformación digital para mantenerse en el mercado sin riesgo de obsolescencia.

Por otro lado, en Colombia, el impacto de cambios estratégicos hacia la transformación digital podría llevar a un aumento de un 40% hasta un 50% en el margen bruto anual, teniendo como principales fuentes de aumento el desarrollo de inteligencia de clientes. Las principales causas para este aumento son el mejoramiento en las herramientas utilizadas para incrementar la efectividad en acciones comerciales, la migración de las operaciones de los clientes de canales físicos a virtuales y la optimización de procesos (Pineda, 2021).

En Cuba, un modelo teórico para la gestión integrada del control interno con un enfoque multicriterio ha propiciado una metodología para el desarrollo del trabajo de los directivos, identificando ciertas debilidades del sistema para aumentar la efectividad de la organización, permitiendo tomar decisiones más certeras (Delgado y Julve, 2022).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo

se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la empresa del presente estudio, información suficiente o certeza, respecto de los procesos de las áreas administrativas. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la carencia de procedimientos financieros, contables, operacionales y de recursos humanos que permitan asegurar un estado resultado preciso y fidedigno. Es por esto que se propone un enfoque estratégico para la toma de decisiones de la empresa, basado en el correcto control de gestión de las principales áreas de la organización, administrando los recursos de manera eficiente y generando información fidedigna para la correcta dirección de la firma. En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión acabada de los flujos de información de las distintas áreas y a los procesos internos que sustentan a la organización los cuales producen ineficiencias. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer un análisis de cadenas de riesgo que permite realizar el levantamiento de ciertos procesos críticos que provocan desviaciones entre presupuestos y ejecución, tiempos de respuesta y emisión de documentos en diversas áreas de la firma, cuyo control de los procesos es deficitario para el aumento de rentabilidad operativa y apoyo en la toma de decisiones de la compañía.

1.4.1 Objetivos específicos

- Analizar la factibilidad de realizar cambios en la metodología de trabajo en ciertos procesos críticos de la compañía.
- Proponer mejoras de los procesos críticos identificados los cuales involucran variables económicas, designando los responsables que deben velar por su ejecución.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y diseño: En este proyecto, se plantea un paradigma compuesto por un análisis cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas realizadas a los principales ejecutivos por departamento de la organización con el fin de extraer información relevante sobre los procesos. (del Carmen González-Vega et al., 2022).

Población sobre la que se efectúa el estudio: Se utilizó la empresa de servicios facility que para este estudio, se denominará Alfa. Se realizaron entrevistas a integrantes de distinto género de diferentes áreas de la compañía: 2 ejecutivos de recursos humanos, 2 ejecutivos de administración y finanzas, 3 responsables de operaciones y al gerente general de la compañía. En promedio, la edad de los entrevistados es de 38 años, con una antigüedad promedio en la empresa de 7,2 años, donde el más antiguo tiene 23 años de trayectoria en empresas del rubro y el de menor antigüedad 1.

Entorno: El presente estudio se lleva a cabo en la empresa Alfa, ubicada en la comuna de Providencia. Oriunda de Argentina, Alfa tiene más de 40 años brindando servicios a sus clientes de distintos rubros y en Chile, en el año 2012 abre sus puertas en la ciudad de Santiago, adquiriendo una firma nacional para iniciar sus operaciones en el país. Posee servicios en su mayoría en la Región Metropolitana, donde está ubicada la casa matriz, seguida de la Región de Valparaíso, Región de Antofagasta y Región del Bío Bío. Cuenta con alrededor de 400 empleados y su nivel de facturación alcanza los USD 500.000 mensuales.

Intervenciones: Previo al inicio de las entrevistas, se entregó información de contexto a los participantes respecto de la comunicación, procesos y gestión interna de la compañía. Para la realización de las entrevistas se utilizó un dispositivo de grabación de audio como herramienta de recolección de datos y un cuestionario escrito para la realización de las preguntas, el cual fue completado por el entrevistador. Las entrevistas se dividieron en 3 etapas, siendo la primera de ella, la caracterización del presente y comprensión de la realidad,

seguida de propuesta de alto impacto y finalizando con alerta sobre las transformaciones, donde se consideran las siguientes preguntas.

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Cómo opera la gestión del departamento al cual pertenece usted en la empresa?
2. ¿Cuán importante cree usted que se debe medir la gestión del departamento donde se desenvuelve actualmente?
3. A su juicio. ¿Cuáles son los indicadores claves del departamento en el cual usted se desempeña?
4. ¿Cuál sería la necesidad de un cambio de metodología?
5. ¿Por medio de que canales interactúan los clientes internos de la empresa?
6. ¿Con qué tecnologías cuentan para la realización del trabajo en equipo?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

7. ¿Qué es para usted una mejora en los procesos de soporte de la empresa?
8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?
9. Sí le propusieran una estrategia de cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización. ¿Qué opina del cambio planteado?

Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones

10. En caso de optar por una metodología basada en cadenas de riesgo. ¿Cuál sería su principal preocupación por este cambio?
11. ¿Cuáles cree usted que serían los riesgos de adoptar una metodología basada en cadenas de riesgo en su empresa?

Método de verificación y validación del instrumento: Este instrumento ha sido analizado y verificado por expertos con grado académico de doctor, indicando sugerencias y ajustes de acuerdo con el diseño de la investigación. Para la validación del instrumento, las entrevistas fueron analizadas por profesionales y luego se presentaron las respuestas a los entrevistados para ratificar la comprensión de la realidad (Santana, 2022).

Plan de análisis de los datos: Mediante la realización de las entrevistas, se categorizan las respuestas de los diversos ejecutivos clasificándolas de acuerdo con criterios establecidos según la siguiente malla temática, la cual es presentada en la tabla I, para correlacionar las problemáticas presentadas en las áreas (Díaz et al., 2021).

Tabla I: Malla temática entrevistas. Fuente: Elaboración propia.

Temas	Sub-Temas	Ítem
Caracterización del presente y comprensión de la realidad	Conocimientos de los procesos actuales	1. ¿Cómo opera la gestión del departamento al cual pertenece usted en la empresa?
	Percepción Ante Evaluaciones	2. ¿Cuán importante cree usted que debe ser medida la gestión del departamento donde se desenvuelve actualmente?
	Indicadores Claves de Gestión	3. A su juicio. ¿Cuáles son los indicadores claves del departamento en el cual usted se desempeña?
	Percepción de la metodología actual	4. ¿Cuál sería la necesidad de una mejora en la metodología de trabajo?
	Medios de Comunicación	5. ¿Por medio de que canales interactúan los clientes internos de la empresa?
	Existencia de Software	6. ¿Con qué tecnologías cuentan para la realización del trabajo en equipo?
Propuestas de alto impacto	Conocimientos de herramientas y teoría	7. ¿Qué es para usted una mejora en los procesos de soporte de la empresa?
	Aporte de ideas	8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?
	Predisposición ante cambios	9. Sí le propusieran una estrategia de cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización. ¿Qué opina del cambio planteado?
Alerta sobre transformaciones	Conductas de rechazo	10. En caso de optar por una metodología basada en cadenas de riesgo. ¿Cuál sería su principal preocupación por este cambio?
	Factores limitantes	11. ¿Cuáles cree usted que serían los riesgos de adoptar una metodología basada en cadenas de riesgo en su empresa?

Ética: La información recopilada en este estudio es verídica, no presenta modificaciones y se reserva el derecho de anonimato de quienes participaron en este proyecto. A su vez, se procura la participación voluntaria e informada de los actores y se tomaron todas las medidas para garantizar la confidencialidad de la información. Tampoco se influyó en las respuestas de ellos y mucho menos existió el ofrecimiento de algún beneficio para ser parte del presente proyecto (Puga y García, 2022).

1.6 Organización y presentación de este trabajo

El presente estudio de grado posee cuatro capítulos principales y su organización está dada como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y mostrando la discusión de la literatura perteneciente al foco de la investigación, la contribución y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: En él se presenta el procedimiento de recogida y análisis de datos, el instrumento utilizado junto con los resultados y su discusión, más las propuestas de mejora.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que posee la siguiente estructura.

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Análisis de datos
 - b. Discusión de resultados
 - c. Cadenas de riesgos
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Últimamente, las conclusiones generales procedentes de este estudio más una dirección para futuras investigaciones, considerando las preguntas que no poseen respuesta en este estudio.

Referencias generales

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de una empresa de servicios, los procesos claves de ciertos departamentos y la manera como son percibidos por parte de los trabajadores. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2022 mediante entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 6 de octubre de 2022 y 7 de octubre de 2022.

Entre el 14 de octubre de 2022 y 25 de octubre de 2022.

El 11 de noviembre de 2022.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista propuesta inicialmente, sufrió modificaciones parciales desde el piloteo, modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Se reagendaron dos entrevistas con distintos gerentes de la empresa.

Una de las ocho entrevistas, fue realizada mediante plataforma digital, Google Meet.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso rápido.
- Proceso ético.
- Con consentimiento informado, y transparente.
- Buena recepción por parte de los entrevistados.
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Con una muestra mayor, es posible ampliar la investigación.
- Considerar empresas de servicios con procesos similares o del mismo rubro.
- Complementar el estudio con datos cuantitativos.
- Analizar la utilización de otros instrumentos como métodos matemáticos-estadísticos.

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó a ejecutivos dentro de la organización porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado análisis de procesos claves y gestión interna de la compañía, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas. Los entrevistados fueron introducidos al cuestionario con los principales temas expuestos en la malla temática para distender el ambiente y por sobre todo tengan claridad respecto a la operación de su departamento. Este instrumento consta de once preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla II: Preguntas Entrevista Semi Estructurada

1. ¿Cómo opera la gestión del departamento al cual pertenece usted en la empresa?
2. ¿Cuán importante cree usted que se debe medir la gestión del departamento donde se desenvuelve actualmente?
3. A su juicio. ¿Cuáles son los indicadores claves del departamento en el cual usted se desempeña?
4. ¿Cuál sería la necesidad de un cambio de metodología?
5. ¿Por medio de que canales interactúan los clientes internos de la empresa?
6. ¿Con qué tecnologías cuentan para la realización del trabajo en equipo?
7. ¿Qué es para usted una mejora en los procesos de soporte de la empresa?
8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?
9. Sí le propusieran una estrategia de cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización. ¿Qué opina del cambio planteado?
10. En caso de optar por una metodología basada en cadenas de riesgo. ¿Cuál sería su principal preocupación por este cambio?
11. ¿Cuáles cree usted que serían los riesgos de adoptar una metodología basada en cadenas de riesgo en su empresa?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación al análisis de procesos claves y gestión interna de los departamentos de la compañía, además de conocer la percepción de cada entrevistado respecto a la cultura organizacional de la empresa.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido

agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Tabla III: Categorización de respuestas. Fuente: Elaboración propia

Preguntas	Categoría
1. ¿Cómo opera la gestión del departamento al cual pertenece usted en la empresa?	Mediante autogestión sin sustento.
	Bajo algunos procedimientos.
	Bajo un modelo de gestión claro y robusto.
	No sabe o no responde
2. ¿Cuán importante cree usted que debe ser medida la gestión del departamento donde se desenvuelve actualmente?	Muy importante.
	Importante.
	No lo considera relevante.
	Otro.
3. A su juicio. ¿Cuáles son los indicadores claves del departamento en el cual usted se desempeña?	Indicadores primarios, secundarios o compuestos.
	Indicadores de eficacia o eficiencia.
	Indicadores de entrada, proceso, salida, resultado.
	Indicadores estratégicos u operativos.
4. ¿Cuál sería la necesidad de una mejora en la metodología de trabajo?	Mayor rendimiento de la compañía.
	Realizar las actividades bajo procesos bien definidos.
	Para involucrar más al cliente.
	Para mejorar la integración de áreas.
5. ¿Por medio de que canales interactúan los clientes internos de la empresa?	A través de un software de gestión.
	Sólo por correo electrónico.
	Todas las anteriores
6. ¿Con qué tecnologías cuentan para la realización del trabajo en equipo?	A través de un ERP.
	Ordenadores.
	Medios telefónicos.
	Email.
7. ¿Qué es para usted una mejora en los procesos de soporte de la empresa?	Todas las anteriores
	Reducción de costos.
	Mejora de rendimiento.
	Teorías y prácticas que conducen al éxito organizacional.
8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?	Capacitación al personal.
	Mejora de comunicación entre las áreas mediante reuniones.

	Integración de algún software transversal a la organización.
	Otra.
9. Sí le propusieran una estrategia de cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización. ¿Qué opina del cambio planteado?	Mayor eficiencia en la rutina.
	Se levantarían las desviaciones.
	Es necesario para alinear los objetivos de la empresa.
10. En caso de optar por una metodología basada en cadenas de riesgo. ¿Cuál sería su principal preocupación por este cambio?	Resistencia al cambio.
	No asumir la existencia de problemas.
	No tiene preocupación.
11. ¿Cuáles cree usted que serían los riesgos de adoptar una metodología basada en cadenas de riesgo en su empresa?	Falta de colaboración de los responsables de los departamentos.
	Carencia de habilidades blandas en el equipo.
	Metodología actual muy arraigada en la compañía.
	No existe riesgo.

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Ítem 1: ¿Cómo opera la gestión del departamento al cual pertenece usted en la empresa?

Revisando los resultados de la primera pregunta, el 63% de los entrevistados mencionan que trabajan bajo algunos procedimientos y lo que no está definido por un instructivo, se realiza con improvisación. “Existen algunos procedimientos para los procesos, pero es completamente mejorable. Se deben incluir más” (Entrevistado 5). Otro entrevistado indica que es necesario realizar una actualización de los procedimientos o manera de actuar ante nuevas desviaciones. “Hay varias maneras de trabajar, pero actualmente la metodología es antigua y tampoco es clara” (Entrevistado 2). Mientras que el 37% de los entrevistados, indican que la gestión del departamento funciona sin un sustento definido, con un alto sentido de autogestión “Los procesos se dan de forma natural, no existe procedimientos para todos los procesos ni tampoco supervisión de cómo se realizan” (Entrevistado 1).

Ítem 2: ¿Cuán importante cree usted que debe ser medida la gestión del departamento donde se desenvuelve actualmente?

Para esta pregunta, todos los entrevistados creen que es muy importante que la gestión del departamento donde se desenvuelve debe ser medida. “Yo creo que es muy importante y se debe evaluar periódicamente para mejorar constantemente” (Entrevistado 4).

Ítem 3: A su juicio. ¿Cuáles son los indicadores claves del departamento en el cual usted se desempeña?

El 75% de los involucrados indica que los indicadores claves del departamento donde se desempeñan corresponden a indicadores de entrada, proceso, salida y resultado. “Para el departamento de recursos humanos los principales indicadores son: Ausentismo, clima laboral y rotación de personal” (Entrevistado 4). Mientras, el 25% de los involucrados indica que los indicadores claves del departamento donde se desempeñan pertenecen a indicadores de eficiencia y eficacia. “Lo importante es que se cumplan los compromisos contable y financieramente” (Entrevistado 5). Cabe destacar que ningún entrevistado hace alusión a indicadores estratégicos u operativos puesto que no existen.

Ítem 4: ¿Cuál sería la necesidad de una mejora en la metodología de trabajo?

En este caso, el 50% menciona querer realizar sus actividades bajo procesos bien definidos. “Deberíamos tener procedimientos muchos más claros para actuar todos de la misma manera, bajo un objetivo en común con el resto de los departamentos” (Entrevistado 4). “La necesidad prioritaria hoy, sería: procedimientos para todos los departamentos con definiciones de rol y objetivos por cargo” (Entrevistado 8).

Por otro lado, el 38% del personal entrevistado concuerda que es necesario para mejorar la integración de las áreas. “Si, se tiene que mejorar la metodología de trabajo, somos reactivos y no proactivos. Todos trabajan como islas, los departamentos realizan su labor sin considerar los criterios de los departamentos restantes” (Entrevistado 5). El 12% restante hace alusión a un mayor rendimiento de la compañía. “Es necesario definir las funciones de cada cargo para establecer los límites de cada uno de ellos, de esta manera seríamos más eficientes” (Entrevistado 1).

Ítem 5: ¿Por medio de que canales interactúan los clientes internos de la empresa?

La respuesta ante esta pregunta alude en un 75% sólo por correo electrónico. “El canal formal que utilizamos entre los clientes internos es el correo electrónico” (Entrevistado 1). El 25% restante de los entrevistados responden que existe más de un medio para la comunicación interna de los trabajadores administrativos. “Hoy en día tenemos teléfonos, mail, whatsapp, face to face y videollamadas” (Entrevistado 8).

Ítem 6: ¿Con qué tecnologías cuentan para la realización del trabajo en equipo?

El 25% de los participantes menciona un software de planificación de recursos empresariales, siendo su abreviación en inglés ERP. “Trabajamos con un software llamado Defontana el cual nos ayuda a mantener un orden en ciertos procesos” (Entrevistado 5). Por otro lado, el 25% realiza sus labores con el equipo a través de sus computadores. “La única tecnología que utilizamos para realización de trabajo en equipo es el computador” (Entrevistado 2). Además, el 50% restante indica como respuesta, que se utiliza un ERP, ordenadores, medio telefónico y correo para la realización de actividades con el equipo. “Tengo todas las tecnologías necesarias para la realización de trabajo en equipo” (Entrevistado 6).

Ítem 7: ¿Qué es para usted una mejora en los procesos de soporte de la empresa?

El 63% de los participantes indica que para ellos la mejora de proceso de soporte de la empresa se traduce en una mejora de rendimiento de la compañía. “Para mí la mejora de los procesos debe tener consigo la automatización, así el rendimiento de la compañía se vería incrementado” (Entrevistado 5). Mientras que el 37% alude a que son teorías y prácticas que conducen al éxito organizacional. “Debemos estar más organizados. No hay sistemas de control, no hay funciones claras con respecto a lo que tengo que hacer, no hay supervisión de mis funciones, el día a día nos consume” (Entrevistado 6).

Ítem 8: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?

El 50% de los entrevistados concluye que es necesario realizar una mejora de comunicación entre las áreas mediante reuniones. “Hoy no tenemos una instancia para discutir y ver la realidad de cada uno de nuestros servicios. Es necesario generar reuniones para poner foco

en los diversos problemas existentes. Además, debemos integrar a los distintos actores que están realizando las actividades día a día en los distintos sitios” (Entrevistado 6). Mientras que el 25% tiene como propuestas específicas de mejora o cambio de alto impacto, la incorporación de un software transversal a la organización. “Existen muchas soluciones digitales que nos favorecerían en nuestras actividades diariamente” (Entrevistado 5). Por último, el 25% enuncian otras mejoras de corto plazo y alto impacto. “Es necesario contratar más gente para la realización de actividades, no damos abasto con todos los requerimientos, los clientes cada vez están más exigentes y nos demandan mayor tiempo” (Entrevistado 1).

Ítem 9: Sí le propusieran una estrategia de cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización. ¿Qué opina del cambio planteado?

El 50% de los entrevistados indica que es necesario para alinear a los departamentos y objetivos de la empresa como un todo, no solo por departamento. “Sería beneficioso para la organización contar con un objetivo general y todos movernos hacia él” (Entrevistado 4). “Si nos alinea como organización sería fructuoso” (Entrevistado 6), mientras que el 25% asociaron este análisis objetivo a mayor eficiencia en la rutina de sus actividades y responsabilidades. “Si mejora nuestro desempeño como trabajadores, es muy bienvenido” (Entrevistado 1). “Es necesario realizar medición a todos los departamentos para mejorar periódicamente” (Entrevistado 5). En un menor porcentaje, el 25% menciona que, de esta manera, las brechas y desviaciones serían levantadas y desde ahí, establecer el estándar para continuar mejorando. “Permitiría ver en que estamos fallando” (Entrevistado 2).

Ítem 10. En caso de optar por una metodología basada en cadenas de riesgos ¿Cuál sería su principal preocupación por este cambio?

En este caso, las respuestas se destacan con un 63%, donde los entrevistados señalan que todo cambio trae consigo numerosas interrogantes y que todos estén dispuestos a ponerlo en práctica es difícil. “Si existe un cambio puede que algunas personas no cooperen con éste y generen una mayor desorganización (Entrevistado 2)” “Migrar a un sistema así, se necesita la cooperación de todos y si no hay sinergia entre los departamentos no funcionaría” (Entrevistado 4). Mientras que un 25%, teme que algunos trabajadores no asuman la

existencia de problemas en sus departamentos. “Las metodologías utilizadas son las de siempre y hasta el momento nos ha dado resultado” (Entrevistado 3). El 12% restante no presenta preocupación alguna ante un cambio de metodología más productiva para alcanzar los objetivos de la compañía.

Ítem 11. ¿Cuáles cree usted que serían los riesgos de adoptar una metodología basada en cadenas de riesgo en la empresa?

Para esta interrogante, los entrevistados dan alusión que actualmente, la metodología utilizada está muy arraigada en la compañía, con el 37%. “La dirección de la empresa está en Argentina, la cultura de trabajo es distinta a la de Chile y contar con el apoyo, no creo que sea fácil” (Entrevistado 6). Al igual que un 37% indica que los riesgos de adoptar una metodología distinta es tener falta de colaboración de los responsables de los departamentos. “La comunicación asertiva es el problema principal entre los diferentes departamentos (Entrevistado 3)”. “Uno de los principales riesgos sería la negación de algún responsable de un área” (Entrevistado 8). El 13%, indica que existe carencia de habilidades blandas en el equipo. “Si existen muchos cambios, hay personas que no están abiertas a aceptarlos dado que están acostumbrados a sus metodologías” (Entrevistado 2). Por último, el 13% menciona que no existe riesgo alguno para la adopción de una metodología distinta para la compañía.

2.5 Discusión de resultados

Respecto a la caracterización del presente y comprensión de la realidad los entrevistados, en un 63% coinciden que en la empresa existen algunos procedimientos para la realización de sus actividades, los cuales rara vez son difundidos y carecen de actualizaciones. Además, no existen objetivos ni metas claras en los departamentos porque no se ha realizado un análisis de rendimiento. Lo anterior no favorece el desempeño del equipo puesto que el aumento del potencial individual y el desarrollo de cada trabajador se ve perjudicado (Díaz y Moctezuma, 2022) y es dable señalar que los departamentos de la compañía carecen de una estrategia y objetivos medibles, por lo que el desafío organizacional no está claro. A su vez, el 37% de los entrevistados considera que procedimientos existentes no son suficientes para el desarrollo de su cargo. No obstante, el dinamismo en la actualidad hace necesario que las organizaciones

sean adaptables al entorno, es decir, no trabajar en base de la naturalidad y se debe actuar proactivamente antes que ser reactivo (cf. Rojas, 2022).

Tras el cuestionamiento sobre los indicadores claves del departamento en el cual se desenvuelven cada uno de ellos, la gran mayoría difiere en sus propuestas por lo que se puede inferir que todos realizan sus actividades con horizontes distintos dado que no existe un objetivo general. Para este hallazgo existen herramientas como el cuadro de mando integral que ayuda a transformar la estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, haciendo que los comportamientos de los actores clave de la firma y sus recursos, se encuentren estratégicamente alineados (Carvajal et al., 2022).

Para levantar la brecha detectada, es indispensable realizar un análisis acabado de los procesos de cada departamento que involucran variables económicas para identificarlos, evaluar opciones de mejoras y generar indicadores de eficiencia que sean reportados periódicamente, vale decir, realizar una gestión de procesos, como muestra la siguiente figura.



Figura 1: Gestión de procesos. Fuente: elaboración propia.

En la segunda etapa de propuestas de alto impacto, gran parte de los entrevistados piensan que la mejora de procesos de soporte está ligada a la mejora del rendimiento de la compañía (cf. Mamani, Flores y Gavancho, 2022). Por ejemplo, Six Sigma, a través de la mejora de procesos, es posible incrementar la productividad, disminuir costos y aumentar la calidad, bajo un sistema de medición constante y con la capacidad de medir, analizar, mejorar y controlar los rendimientos. Por otro lado, cuando se les pregunta si tienen propuestas específicas de corto plazo y de alto impacto existe un patrón transversal en todos los participantes de dicho estudio que es, la mejora de comunicación entre los departamentos

mediante reuniones. En efecto, la comunicación a todos los niveles, dentro y fuera de la organización, uno de los diez principios de Six Sigma (Pérez et al., 2021). Como indica Yeren (2022) es fundamental contar con una buena comunicación organizacional, ya que ésta sostiene a las firmas, no es tan solo comunicación, también es eficacia laboral y repercute en el desempeño de los empleados, logrando impactos en la gestión de calidad que, de manera interna se ve reflejada en el clima laboral y de manera externa, está relacionada con la calidad de servicio de los empleados a los usuarios. El 25% de los entrevistados demandan la existencia de un software transversal a la organización para obtener un control eficaz y utilizado por todos los actores de la empresa. En efecto, Rodríguez et al. (2022) mencionan que un software, dependiendo de la empresa, permite la integración de los procesos a través de la estrategia empresarial, dando como beneficios, la optimización global de los procesos.

En caso de proponer un cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización, todos están de acuerdo con que es necesario realizar un cambio en la metodología de trabajo y gran parte de los entrevistados concuerdan con esta necesidad de alinear todos los departamentos de la empresa bajo un objetivo general, el cual no es conocido por la mayoría de los administrativos (Salazar et al., 2022). En menor proporción, algunos se centraron en que este cambio haría más eficientes sus rutinas de trabajo, al igual que, algunos señalaron que sería beneficioso porque se levantarían las desviaciones existentes en los procesos.

De lo inferido en esta etapa, es necesario definir el objetivo de la empresa con el fin de mejorar la comunicación desde la dirección hacia todo el personal administrativo. Dicho objetivo debe poseer características esenciales como medible, temporal y detallado. Por otro lado, se deben generar instancias colaborativas donde la opinión de todos los actores sea recibida y discutida en caso de ser necesario para alcanzar la eficiencia esperada por la alta dirección.

En la tercera etapa de alerta sobre las transformaciones, a un 63% le preocupa el cambio de una metodología basada en cadenas de riesgos, puesto que para generar los cambios, se requiere de voluntad y predisposición. Reconocen que hay personas que no cumplen con los requisitos en la compañía. Por ejemplo, Huancaruna (2019) indica que un alto porcentaje de trabajadores de la municipalidad provincial de Rioja, expresa que no tienen predisposición

para asumir nuevos retos laborales, están cómodos y salir de su zona de confort es difícil. Además, el 25% de los entrevistados no asume la existencia de problemas en el departamento en el que se desenvuelve, característica de orden psicológico que coincide con los trabajadores de dicha municipalidad y que se traduce en conductas negativas ante posibles cambios en la organización. Por otro lado, existe un 13% de trabajadores que se encuentran en una posición cómoda durante el desarrollo laboral, pero les genera incomodidad saber que no existen herramientas de medición asociadas a la gestión realizada y tampoco un sistema de incentivo que permitiría mejorar el clima laboral y actitud frente al trabajo. Dávila et al. (2022) mencionan que un sistema de incentivo, no necesariamente monetario, es capaz de aportar al aumento del desempeño organizacional.

Con respecto a los riesgos de adoptar metodologías distintas en la empresa, el 37% de los entrevistados opina que la forma y la manera de realizar las actividades en la empresa están muy arraigadas y proponer una metodología distinta para los procesos de soporte es una difícil tarea. De igual manera, otro punto importante es la falta de colaboración por parte de los responsables de los departamentos, manifestado por el 37% de los entrevistados, lo que se debe básicamente por la comunicación deficiente entre las distintas áreas de la compañía, afectando el desarrollo organizacional. Esto es de importancia, pues las relaciones humanas fortalecidas en una organización son un pilar para el desarrollo sostenible y dan una ventaja competitiva cuando es trabajada de la manera adecuada (Narvaez, 2022).

A pesar de las dificultades detectadas, el personal muestra una actitud positiva frente a una nueva metodología de trabajo donde se evalúe el rendimiento del departamento al cual pertenecen. Aunque muestran cierta incertidumbre con respecto al tiempo y los recursos que se emplearían para lograr los objetivos de cada área en que se desenvuelven, junto con las herramientas que se pondrían a su disposición para realizar sus actividades más ágilmente.

Para abordar las brechas detectadas es necesario revisar y actualizar en caso de ser necesario los perfiles de cargos, junto con realizar la capacitación de los trabajadores para alinearlos con los objetivos de la compañía. Además, se debe evaluar un sistema de incentivos para motivar a los trabajadores al cumplimiento de metas siendo una buena herramienta para el éxito organizacional y, por último, transmitir hacia la alta dirección la necesidad de una nueva metodología de trabajo con foco en rentabilidad operativa para luego desarrollarlo.

2.6 Cadenas de riesgos.

Como resultado, se propone un análisis basado en cadenas de riesgos para ciertos procesos críticos de la empresa Alfa. En la Tabla IV, se muestran tres procesos críticos correspondientes a distintos subsistemas, junto con las amenazas que conllevan y los impactos que pueden generar a la compañía.

Tabla IV: Cadena de riesgos procesos críticos. Fuente: Elaboración propia

Sistema	Subsistema	Procesos	Amenaza	Impacto
Alfa	Recursos humanos	Verificación de personal	Dotación mayor a la vendida	Disminución de rentabilidad
		Pago de remuneraciones	Pago de remuneraciones por sobre lo esperado	Disminución de rentabilidad
	Finanzas y contabilidad	Facturación	Flujo de caja insuficiente	Quiebre financiero

El sistema es la firma Alfa y los subsistemas corresponden a dos de los cinco departamentos de la empresa. El primer departamento es recursos humanos, donde el 80% de los costos de la firma corresponden a la cantidad de personas contratadas. Se han visto meses que la dotación de personas contratadas excede a lo vendido por la empresa. La amenaza es que el número de empleados contratados está por sobre lo vendido y el impacto que genera es la disminución de rentabilidad mensual. Para cerciorarse de que la dotación contratada es igual a la vendida, se incluye un proceso más, que es la verificación de dotación por cada cliente con frecuencia quincenal. Los responsables de que este proceso se realice es el responsable del departamento de recursos humanos y el responsable de operaciones asignado a cada cliente. En este proceso, el departamento comercial informa la dotación vendida por cada cliente a recursos humanos y a operaciones. Luego, el departamento de recursos humanos

envía la lista de dotación por cada cliente al departamento de operaciones y existe una verificación del número de personas contratadas por cada sitio (Figura 2).

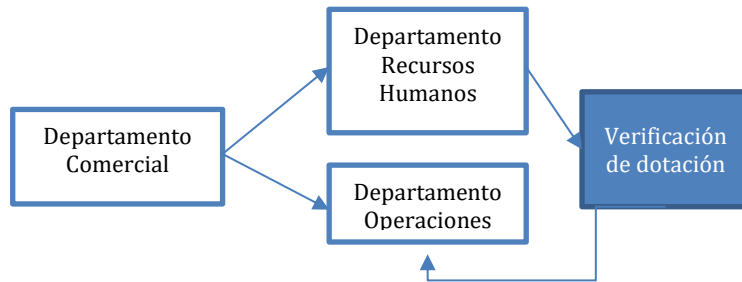


Figura 2: Proceso de verificación de dotación

Al igual que el proceso de pago de remuneraciones, más de una vez las remuneraciones del personal se siguen pagando, aun cuando los trabajadores no se encuentran trabajando por diversas razones o, sus rentas no concuerdan con lo ofertado comercialmente. Se propone compartir la planilla de remuneraciones de cada cliente con los responsables de ellos para que la verificación del pago de remuneraciones sea la correspondiente. La figura 3 muestra la mejora al proceso, siendo la inclusión de revisión de planilla de remuneraciones por parte del departamento de operaciones.

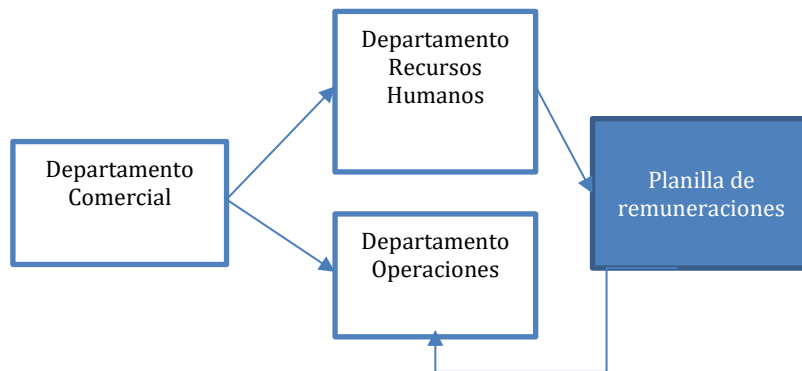


Figura 3: Proceso de verificación de pago de remuneraciones

El segundo departamento señalado, corresponde a finanzas y contabilidad, dónde existe un proceso crítico para la empresa y su sustento en el tiempo. Este proceso es el de facturación como lo muestra la figura 4.

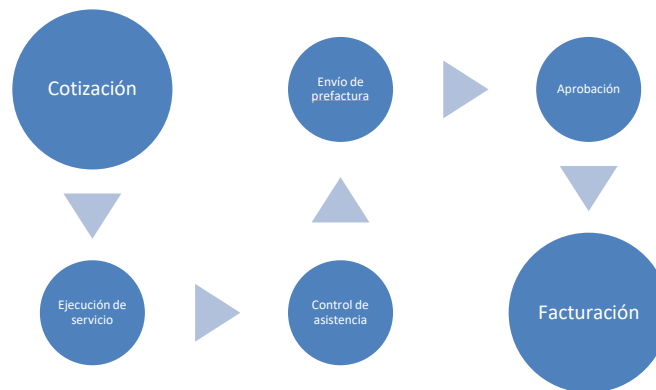


Figura 4: Proceso de facturación

Dicho proceso, es indispensable para cumplir con los compromisos financieros de la compañía, siendo éstos el pago a proveedores, pago de remuneraciones e imposiciones, pago de créditos, entre otros. Sin la realización de éste, un correcto, preciso y actualizado proceso de facturación, es posible caer en estado de insolvencia económica, dónde la empresa podría ser informada al directorio de información comercial, presentando índices riesgosos para los clientes y por consiguiente disminuiría la probabilidad de éxito en las ventas.

Para aumentar el control de este proceso, una de las herramientas válidas es incluir el proceso de ventas de la compañía en el ERP con el que ya cuenta (Defontana, 2020, <https://www.defontana.com>). De esta manera existiría trazabilidad de las ventas y se conectarían los flujos de información de los distintos departamentos, haciendo los procesos más fluidos y eficientes.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FACILITY

Pablo Javier Neira Contreras

Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, pneirac@ingenieros.udd.cl

Resumen:

El presente trabajo estudia los procesos internos que sustentan el funcionamiento de una empresa dedicada a la prestación de servicios facility, correspondientes principalmente a limpieza, mantenimiento y jardinería, ubicada en la Región Metropolitana del país. El objetivo es analizar procesos claves para disminuir las desviaciones en áreas de la firma dado el bajo control de los procedimientos, los cuales generarían mayor eficiencia para aumentar la rentabilidad operativa. Para lograrlo, la metodología utilizada es cualitativa, la cual es apoyada por ocho entrevistas semi-estructuradas a los principales actores del área de administración, gerencia, recursos humanos y operaciones, para entender cómo funcionan, bajo que objetivos opera cada departamento y porqué se generan las desviaciones, permitiendo alinear a los actores y obteniendo información relevante de los desvíos en el funcionamiento de la organización. Los datos muestran que, cualitativamente es posible disminuir las desviaciones, utilizando una metodología que debe ser conocida, adquirida y ejecutada por todos los actores de la cadena de suministro de la empresa. En síntesis, con los datos recopilados, es posible mejorar la eficiencia operativa de la compañía, por consiguiente, el margen contribucional. A su vez, es necesario definir un objetivo global para la empresa y específicos para cada departamento junto con la inclusión de indicadores claves por área para continuar mejorando a través del tiempo. De esta manera, el proceso productivo de la organización mejoraría en todos los eslabones de la cadena.

Palabras Clave: Trabajo en equipo, revenue management, control de gestión, clima laboral, objetivos estratégicos.

1. Introducción

Hoy en día, cada vez es más importante que las organizaciones mejoren sus procesos y controles internos debido a la alta competitividad existente en la industria y puesto que los clientes se tornan más exigentes. Por otro lado, los sistemas de control son relevantes porque proporcionan una garantía para lograr los objetivos institucionales (Yerren, 2022), y cuando son efectivos, permite reducir los niveles de error.

Dado este contexto, la mejora de procesos es muy relevante puesto que la calidad de servicio es un factor estratégico de cada compañía que, en conjunto con la cultura organizacional, busca satisfacer al cliente más exigente (Crespo y Carchi, 2020). Es por esto que, se plantea realizar la mejora de procesos de una empresa que ofrece servicios de Facility Management en la ciudad de Santiago de Chile.

Este estudio se refiere específicamente a la mejora de procesos administrativos en el área de recursos humanos y contabilidad de la compañía (Carvalho et al., 2021), teniendo como objetivo principal aumentar la eficiencia de la gestión interna.

Facility management: Teoría y definiciones

Se entiende como Facility Management, a la acción de brindar un servicio integral a establecimientos como oficinas, instituciones, universidades, empresas, plantas productivas, entre otras, exceptuando establecimientos residenciales. Desde la definición de las necesidades básicas de mantenimiento hasta etapas de asesoría, diseño y ejecución de proyectos. El servicio integral, contiene el diseño de especialidades como gestión de activos, gestión de espacios de trabajo, gestión de energía, gestión de propiedad, entre otros, (Lezama y Ramos, 2018).

Sistemas de control financiero

El poder de un sistema robusto de información y control en el ámbito financiero y contable es indispensable para el sustento de una compañía (Proaño et al., 2018).

Cada transacción o movimiento de dinero realizado por una empresa, debe ser registrado y asociado a una compra o venta de producto o servicio por parte de un trabajador perteneciente a la organización. Para el registro, es necesario que desde el instante en que se efectúa la venta, comience un proceso que asocie las salidas y entradas de dinero de la compañía. El control de egresos e ingresos es indispensable para contar con un estado resultado (cuenta de pérdidas y ganancias) preciso, en tiempo y forma. Es aquí cuando se generan las desviaciones en términos de entradas y salidas de dinero que no se realizan en el mismo periodo o que no se registran, por lo tanto, genera dispersión en las finanzas de la compañía y trae consigo ineficiencias en la cadena de suministro.

Mejora continua

Sin lugar a duda la mejora continua es un aporte a la competitividad de las empresas. Cuando se define la calidad como el conjunto de atributos de un producto o servicio, se refiere a que existe una filosofía detrás, la cual impone una disciplina dirigida por la dirección, que, con la realización de pequeños cambios, se fomentan las ventajas competitivas (Barros, 2022).

La modificación de procesos, junto con la simplificación, involucra a los integrantes de la organización a tomar mayor responsabilidad sobre sus funciones y actividades diarias. Además, mantener información homogénea que trasciende en todas las áreas de la empresa, se refleja en estados financieros precisos, producto de la excelencia operacional y permanente control de sus procesos (Crespo y Charchi, 2020).

Como lo abordan en el resto del mundo

En la gran mayoría de los países, uno de los principales métodos para controlar los procesos ha sido la migración hacia la transformación digital. La transformación digital es un fenómeno disruptivo y posee tres características fundamentales: es inevitable, involucra un cambio profundo en la organización e implica más que sólo softwares o dispositivos tecnológicos. Este proceso considera un nuevo enfoque de relacionarse de manera física y virtual con los proveedores, clientes, propietarios, colaboradores, entre otros. El proceso de transformación surge de la

necesidad de disminuir tiempos de producción, disminución de costos, incrementar ingresos, automatizarse para mejorar calidad, procesos y así ser más competitivo (Paez et al., 2022).

Resultados o casos de éxito en Chile y el mundo

En Chile, 7 de cada 10 empresas con ventas anuales entre 2.400 UF y 100.000 UF, denominadas PYMEs, se encuentran en los niveles primarios de evolución digital, mientras 6 de cada 10 empresas con ventas anuales sobre 100.000 UF, denominadas Grandes Empresas, se concentra en los niveles intermedios (Cámara de comercio de Santiago, 2020), lo que muestra que las empresas están adoptando estrategias de transformación digital para mantenerse en el mercado sin riesgo de obsolescencia.

Por otro lado, en Colombia, el impacto de cambios estratégicos hacia la transformación digital podría llevar a un aumento de un 40% hasta un 50% en el margen bruto anual, teniendo como principales fuentes de aumento el desarrollo de inteligencia de clientes. Las principales causas para este aumento son el mejoramiento en las herramientas utilizadas para incrementar la efectividad en acciones comerciales, la migración de las operaciones de los clientes de canales físicos a virtuales y la optimización de procesos (Pineda, 2021).

En Cuba, un modelo teórico para la gestión integrada del control interno con un enfoque multicriterio ha propiciado una metodología para el desarrollo del trabajo de los directivos, identificando ciertas debilidades del sistema para aumentar la efectividad de la organización, permitiendo tomar decisiones más certeras (Delgado y Julve, 2022).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son las variables claves que permiten mejorar los procesos administrativos de la organización con foco en rentabilidad? En efecto, la empresa de servicios facility, presenta bajas eficiencias operativas con foco en rentabilidad, debido a la falta de sistemas que integren procesos de seguimiento y control y cuantifique los efectos en los márgenes de contribución.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la carencia de procedimientos financieros, contables, operacionales y de recursos humanos que permitan asegurar un estado

resultado preciso y fidedigno. Es por esto que se propone un enfoque estratégico para la toma de decisiones de la empresa, basado en el correcto control de gestión de las principales áreas de la organización, administrando los recursos de manera eficiente y generando información fidedigna para la correcta dirección de la firma. En este sentido este trabajo contribuye a la comprensión acabada de los flujos de información de las distintas áreas y a los procesos internos que sustentan a la organización los cuales producen ineficiencias.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un análisis de cadenas de riesgo que permite realizar el levantamiento de ciertos procesos críticos que provocan desviaciones entre presupuestos y ejecución, tiempos de respuesta y emisión de documentos en diversas áreas de la firma, cuyo control de los procesos es deficitario para el aumento de rentabilidad operativa y apoyo en la toma de decisiones de la compañía.

2. Metodología

Paradigma y diseño: En este proyecto, se plantea un paradigma compuesto por un análisis cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas realizadas a los principales ejecutivos por departamento de la organización con el fin de extraer información relevante sobre los procesos. (del Carmen González-Vega et al., 2022).

Población sobre la que se efectúa el estudio: Se utilizó la empresa de servicios facility que para este estudio, se denominará Alfa. Se realizaron entrevistas a integrantes de distinto género de diferentes áreas de la compañía: 2 ejecutivos de recursos humanos, 2 ejecutivos de administración y finanzas, 3 responsables de operaciones y al gerente general de la compañía. En promedio, la edad de los entrevistados es de 38 años, con una antigüedad promedio en la empresa de 7,2 años, donde el más antiguo tiene 23 años de trayectoria en empresas del rubro y el de menor antigüedad 1.

Entorno: El presente estudio se lleva a cabo en la empresa Alfa, ubicada en la comuna de Providencia. Oriunda de Argentina, Alfa tiene más de 40 años brindando servicios a sus clientes de distintos rubros y en Chile, en el año 2012 abre sus puertas en la ciudad de Santiago, adquiriendo una firma nacional para iniciar sus operaciones en el país. Posee servicios en su mayoría en la Región Metropolitana, donde está ubicada la casa matriz, seguida de la Región de Valparaíso, Región de Antofagasta y Región del Bío Bío.

Cuenta con alrededor de 400 empleados y su nivel de facturación alcanza los USD 500.000 mensuales.

Intervenciones: Previo al inicio de las entrevistas, se entregó información de contexto a los participantes respecto de la comunicación, procesos y gestión interna de la compañía. Para la realización de las entrevistas se utilizó un dispositivo de grabación de audio como herramienta de recolección de datos y un cuestionario escrito para la realización de las preguntas el cual fue completado por el entrevistador. Las entrevistas se dividieron en 3 etapas, siendo la primera de ella, la caracterización del presente y comprensión de la realidad, seguida de propuesta de alto impacto y finalizando con alerta sobre las transformaciones, donde se consideran las siguientes preguntas.

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Cómo opera la gestión del departamento al cual pertenece usted en la empresa?
2. ¿Cuán importante cree usted que se debe medir la gestión del departamento donde se desenvuelve actualmente?
3. A su juicio. ¿Cuáles son los indicadores claves del departamento en el cual usted se desempeña?
4. ¿Cuál sería la necesidad de un cambio de metodología?
5. ¿Por medio de que canales interactúan los clientes internos de la empresa?
6. ¿Con qué tecnologías cuentan para la realización del trabajo en equipo?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

7. ¿Qué es para usted una mejora en los procesos de soporte de la empresa?
8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?
9. Sí le propusieran una estrategia de cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización. ¿Qué opina del cambio planteado?

Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones

10. En caso de optar por una metodología basada en cadenas de riesgo. ¿Cuál sería su principal preocupación por este cambio?

11. ¿Cuáles cree usted que serían los riesgos de adoptar una metodología basada en cadenas de riesgo en su empresa?

Método de verificación y validación del instrumento: Este instrumento ha sido analizado y verificado por expertos con grado académico de doctor, indicando sugerencias y ajustes de acuerdo con el diseño de la investigación. Para la validación del instrumento, las entrevistas fueron analizadas por profesionales y luego

se presentaron las respuestas a los entrevistados para ratificar la comprensión de la realidad (Santana, 2022).

Plan de análisis de los datos: Mediante la realización de las entrevistas, se categorizan las respuestas de los diversos ejecutivos clasificándolas de acuerdo con criterios establecidos según la siguiente malla temática, la cual es presentada en la tabla I, para correlacionar las problemáticas presentadas en las áreas (Díaz et al., 2021).

Tabla I: Malla temática entrevistas. Fuente: Elaboración propia.

Temas	Sub-Temas	Ítem
Caracterización del presente y comprensión de la realidad	Conocimientos de los procesos actuales	1. ¿Cómo opera la gestión del departamento al cual pertenece usted en la empresa?
	Percepción Ante Evaluaciones	2. ¿Cuán importante cree usted que debe ser medida la gestión del departamento donde se desenvuelve actualmente?
	Indicadores Claves de Gestión	3. A su juicio. ¿Cuáles son los indicadores claves del departamento en el cual usted se desempeña?
	Percepción de la metodología actual	4. ¿Cuál sería la necesidad de una mejora en la metodología de trabajo?
	Medios de Comunicación	5. ¿Por medio de que canales interactúan los clientes internos de la empresa?
	Existencia de Software	6. ¿Con qué tecnologías cuentan para la realización del trabajo en equipo?
Propuestas de alto impacto	Conocimientos de herramientas y teoría	7. ¿Qué es para usted una mejora en los procesos de soporte de la empresa?
	Aporte de ideas	8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?
	Predisposición ante cambios	9. Sí le propusieran una estrategia de cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización. ¿Qué opina del cambio planteado?
Alerta sobre transformaciones	Conductas de rechazo	10. En caso de optar por una metodología basada en cadenas de riesgo. ¿Cuál sería su principal preocupación por este cambio?
	Factores limitantes	11. ¿Cuáles cree usted que serían los riesgos de adoptar una metodología basada en cadenas de riesgo en su empresa?

Ética: La información recopilada en este estudio es verídica, no presenta modificaciones y se reserva el derecho de anonimato de quienes participaron en este proyecto. A su vez, se procura la participación voluntaria e informada de los actores y se tomaron todas las medidas para garantizar la confidencialidad de la información. Tampoco se influyó en las respuestas

de ellos y mucho menos existió el ofrecimiento de algún beneficio para ser parte del presente proyecto (Puga y García, 2022).

3. Resultados

Las respuestas de los entrevistados han sido agrupadas por categorías como lo muestra la tabla II.

Tabla II - Categorías de respuestas Fuente: Elaboración propia

Ítem	Categoría	%
1. ¿Cómo opera la gestión del departamento al cual pertenece usted en la empresa?	- Mediante autogestión sin sustento.	37%
	- Bajo algunos procedimientos.	63%
	- Bajo un modelo de gestión claro y robusto.	0%
	- No sabe o no responde	0%
2. ¿Cuán importante cree usted que debe ser medida la gestión del departamento donde se desenvuelve actualmente?	- Muy importante.	100%
	- Importante.	0%
	- No lo considera relevante.	0%
	- Otro.	0%
3. A su juicio. ¿Cuáles son los indicadores claves del departamento en el cual usted se desempeña?	- Indicadores primarios, secundarios o compuestos.	0%
	- Indicadores de eficacia o eficiencia.	25%
	- Indicadores de entrada, proceso, salida, resultado.	75%
	- Indicadores estratégicos u operativos.	0%
4. ¿Cuál sería la necesidad de una mejora en la metodología de trabajo?	- Mayor rendimiento de la compañía.	13%
	- Realizar las actividades bajo procesos bien definidos.	50%
	- Para involucrar más al cliente.	0%
	- Para mejorar la integración de áreas.	37%
5. ¿Por medio de que canales interactúan los clientes internos de la empresa?	- A través de un software de gestión.	0%
	- Sólo por correo electrónico.	75%
	- Todas las anteriores	25%
6. ¿Con qué tecnologías cuentan para la realización del trabajo en equipo?	- A través de un ERP.	25%
	- Ordenadores.	25%
	- Medios telefónicos.	0%
	- Email.	0%
	- Todas las anteriores	50%
7. ¿Qué es para usted una mejora en los procesos de soporte de la empresa?	- Reducción de costos.	0%
	- Mejora de rendimiento.	63%
	- Teorías y prácticas que conducen al éxito organizacional.	37%
8. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?	- Capacitación al personal.	0%
	- Mejora de comunicación entre las áreas mediante reuniones.	50%
	- Integración de algún software transversal a la organización.	25%
	- Otra.	25%
	- Mayor eficiencia en la rutina.	25%

9. Sí le propusieran una estrategia de cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización. ¿Qué opina del cambio planteado?	- Se levantarían las desviaciones.	25%
	- Es necesario para alinear los objetivos de la empresa.	50%
10. En caso de optar por una metodología basada en cadenas de riesgo. ¿Cuál sería su principal preocupación por este cambio?	- Resistencia al cambio.	63%
	- No asumir la existencia de problemas.	25%
	- No tiene preocupación.	12%
11. ¿Cuáles cree usted que serían los riesgos de adoptar una metodología basada en cadenas de riesgo en su empresa?	- Falta de colaboración de los responsables de los departamentos.	37%
	- Carencia de habilidades blandas en el equipo.	13%
	- Metodología actual muy arraigada en la compañía.	37%
	- No existe riesgo.	13%

3.1 Análisis de datos

Ítem 1: ¿Cómo opera la gestión del departamento al cual pertenece usted en la empresa?

Revisando los resultados de la primera pregunta, el 63% de los entrevistados mencionan que trabajan bajo algunos procedimientos y lo que no está definido por un instructivo, se realiza con improvisación. “Existen algunos procedimientos para los procesos, pero es completamente mejorable. Se deben incluir más” (Entrevistado 5). Otro entrevistado indica que es necesario realizar una actualización de los procedimientos o manera de actuar ante nuevas desviaciones. “Hay varias maneras de trabajar, pero actualmente la metodología es antigua y tampoco es clara” (Entrevistado 2). Mientras que el 37% de los entrevistados, indican que la gestión del departamento funciona sin un sustento definido, con un alto sentido de autogestión “Los procesos se dan de forma natural, no existe procedimientos para todos los procesos ni tampoco supervisión de cómo se realizan” (Entrevistado 1).

Ítem 2: ¿Cuán importante cree usted que debe ser medida la gestión del departamento donde se desenvuelve actualmente?

Para esta pregunta, todos los entrevistados creen que es muy importante que la gestión del departamento donde se desenvuelve debe ser medida. “Yo creo que es muy importante y se debe evaluar periódicamente para mejorar constantemente” (Entrevistado 4).

Ítem 3: A su juicio. ¿Cuáles son los indicadores claves del departamento en el cual usted se desempeña?

El 75% de los involucrados indica que los indicadores claves del departamento donde se desempeñan corresponden a indicadores de entrada, proceso, salida y resultado. “Para el departamento de recursos humanos los principales indicadores son: Ausentismo, clima laboral y rotación de personal” (Entrevistado 4). Mientras, el 25% de los involucrados indica que los indicadores claves del departamento donde se desempeñan pertenecen a indicadores de eficiencia y eficacia. “Lo importante es que se cumplan los compromisos contable y financieramente” (Entrevistado 5). Cabe destacar que ningún entrevistado hace alusión a indicadores estratégicos u operativos puesto que no existen.

Ítem 4: ¿Cuál sería la necesidad de una mejora en la metodología de trabajo?

En este caso, el 50% menciona querer realizar sus actividades bajo procesos bien definidos. “Deberíamos tener procedimientos muchos más claros para actuar todos de la misma manera, bajo un objetivo en común con el resto de los departamentos” (Entrevistado 4). “La necesidad prioritaria hoy, sería: procedimientos para todos los departamentos con definiciones de rol y objetivos por cargo” (Entrevistado 8).

Por otro lado, el 37% del personal entrevistado concuerda que es necesario para mejorar la integración de las áreas. “Si, se tiene que mejorar la metodología de trabajo, somos reactivos y no proactivos. Todos trabajan como islas, los departamentos realizan su labor sin considerar los criterios de los departamentos restantes” (Entrevistado 5). El 13% restante hace alusión a un mayor rendimiento de la compañía. “Es necesario definir las funciones de cada cargo para

establecer los límites de cada uno de ellos, de esta manera seríamos más eficientes” (Entrevistado 1).

Ítem 5: ¿Por medio de que canales interactúan los clientes internos de la empresa?

La respuesta ante esta pregunta alude en un 75% sólo por correo electrónico. “El canal formal que utilizamos entre los clientes internos es el correo electrónico” (Entrevistado 1). El 25% restante de los entrevistados responden que existe más de un medio para la comunicación interna de los trabajadores administrativos. “Hoy en día tenemos teléfonos, mail, whatsapp, face to face y videollamadas” (Entrevistado 8).

Ítem 6: ¿Con qué tecnologías cuentan para la realización del trabajo en equipo?

El 25% de los participantes menciona un software de planificación de recursos empresariales, siendo su abreviación en inglés ERP. “Trabajamos con un software llamado Defontana el cual nos ayuda a mantener un orden en ciertos procesos” (Entrevistado 5). Por otro lado, el 25% realiza sus labores con el equipo a través de sus computadores. “La única tecnología que utilizamos para realización de trabajo en equipo es el computador” (Entrevistado 2). Además, el 50% restante indica como respuesta, que se utiliza un ERP, ordenadores, medio telefónico y correo para la realización de actividades con el equipo. “Tengo todas las tecnologías necesarias para la realización de trabajo en equipo” (Entrevistado 6).

Ítem 7: ¿Qué es para usted una mejora en los procesos de soporte de la empresa?

El 63% de los participantes indica que para ellos la mejora de proceso de soporte de la empresa se traduce en una mejora de rendimiento de la compañía. “Para mí la mejora de los procesos debe tener consigo la automatización, así el rendimiento de la compañía se vería incrementado” (Entrevistado 5). Mientras que el 37% alude a que son teorías y prácticas que conducen al éxito organizacional. “Debemos estar más organizados. No hay sistemas de control, no hay funciones claras con respecto a lo que tengo que hacer, no hay supervisión de mis funciones, el día a día nos consume” (Entrevistado 6).

Ítem 8: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto?

El 50% de los entrevistados concluye que es necesario realizar una mejora de comunicación entre las áreas

mediante reuniones. “Hoy no tenemos una instancia para discutir y ver la realidad de cada uno de nuestros servicios. Es necesario generar reuniones para poner foco en los diversos problemas existentes. Además, debemos integrar a los distintos actores que están realizando las actividades día a día en los distintos sitios” (Entrevistado 6). Mientras que el 25% tiene como propuestas específicas de mejora o cambio de alto impacto, la incorporación de un software transversal a la organización. “Existen muchas soluciones digitales que nos favorecerían en nuestras actividades diariamente” (Entrevistado 5). Por último, el 25% enuncian otras mejoras de corto plazo y alto impacto. “Es necesario contratar más gente para la realización de actividades, no damos abasto con todos los requerimientos, los clientes cada vez están más exigentes y nos demandan mayor tiempo” (Entrevistado 1).

Ítem 9: Si le propusieran una estrategia de cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización. ¿Qué opina del cambio planteado?

El 50% de los entrevistados indica que es necesario para alinear a los departamentos y objetivos de la empresa como un todo, no solo por departamento. “Sería beneficioso para la organización contar con un objetivo general y todos movernos hacia él” (Entrevistado 4). “Si nos alinea como organización sería fructuoso” (Entrevistado 6), mientras que el 25% asociaron este análisis objetivo a mayor eficiencia en la rutina de sus actividades y responsabilidades. “Si mejora nuestro desempeño como trabajadores, es muy bienvenido” (Entrevistado 1). “Es necesario realizar medición a todos los departamentos para mejorar periódicamente” (Entrevistado 5). En un menor porcentaje, el 25% menciona que, de esta manera, las brechas y desviaciones serían levantadas y desde ahí, establecer el estándar para continuar mejorando. “Permitiría ver en que estamos fallando” (Entrevistado 2).

Ítem 10. En caso de optar por una metodología basada en cadenas de riesgos ¿Cuál sería su principal preocupación por este cambio?

En este caso, las respuestas se destacan con un 63%, donde los entrevistados señalan que todo cambio trae consigo numerosas interrogantes y que todos estén dispuestos a ponerlo en práctica es dificultoso. “Si existe un cambio puede que algunas personas no cooperen con éste y generen una mayor

desorganización (Entrevistado 2)” “Migrar a un sistema así, se necesita la cooperación de todos y si no hay sinergia entre los departamentos no funcionaría” (Entrevistado 4). Mientras que un 25%, teme que algunos trabajadores no asuman la existencia de problemas en sus departamentos. “Las metodologías utilizadas son las de siempre y hasta el momento nos ha dado resultado” (Entrevistado 3). El 12% restante no presenta preocupación alguna ante un cambio de metodología más productiva para alcanzar los objetivos de la compañía.

Ítem 11. ¿Cuáles cree usted que serían los riesgos de adoptar una metodología basada en cadenas de riesgo en la empresa?

Para esta interrogante, los entrevistados dan alusión que actualmente, la metodología utilizada está muy arraigada en la compañía, con el 37%. “La dirección de la empresa está en Argentina, la cultura de trabajo es distinta a la de Chile y contar con el apoyo, no creo que sea fácil” (Entrevistado 6). Al igual que un 37% indica que los riesgos de adoptar una metodología distinta es tener falta de colaboración de los responsables de los departamentos. “La comunicación asertiva es el problema principal entre los diferentes departamentos (Entrevistado 3)”. “Uno de los principales riesgos sería la negación de algún responsable de un área” (Entrevistado 8). El 13%, indica que existe carencia de habilidades blandas en el equipo. “Si existen muchos cambios, hay personas que no están abiertas a aceptarlos dado que están acostumbrados a sus metodologías” (Entrevistado 2). Por último, el 13% menciona que no existe riesgo alguno para la adopción de una metodología distinta para la compañía.

3.2 Discusión de resultados

Respecto a la caracterización del presente y comprensión de la realidad los entrevistados, en un 63% coinciden que en la empresa existen algunos procedimientos para la realización de sus actividades, los cuales rara vez son difundidos y carecen de actualizaciones. Además, no existen objetivos ni metas claras en los departamentos porque no se ha realizado un análisis de rendimiento. Lo anterior no favorece el desempeño del equipo puesto que el aumento del potencial individual y el desarrollo de cada trabajador se ve perjudicado (Díaz y Moctezuma, 2022) y es dable señalar que los departamentos de la compañía carecen de una estrategia y objetivos medibles, por lo que el desafío organizacional no está claro. A su vez, el 37% de los entrevistados considera que procedimientos

existentes no son suficientes para el desarrollo de su cargo. No obstante, el dinamismo en la actualidad hace necesario que las organizaciones sean adaptables al entorno, es decir, no trabajar en base de la naturalidad y se debe actuar proactivamente antes que ser reactivo (cf. Rojas, 2022).

Tras el cuestionamiento sobre los indicadores claves del departamento en el cual se desenvuelven cada uno de ellos, la gran mayoría difiere en sus propuestas por lo que se puede inferir que todos realizan sus actividades con horizontes distintos dado que no existe un objetivo general. Para este hallazgo existen herramientas como el cuadro de mando integral que ayuda a transformar la estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, haciendo que los comportamientos de los actores clave de la firma y sus recursos, se encuentren estratégicamente alineados (Carvajal et al., 2022).

Para levantar la brecha detectada, es indispensable realizar un análisis acabado de los procesos de cada departamento que involucran variables económicas para identificarlos, evaluar opciones de mejoras y generar indicadores de eficiencia que sean reportados periódicamente, vale decir, realizar una gestión de procesos, como muestra la siguiente figura.

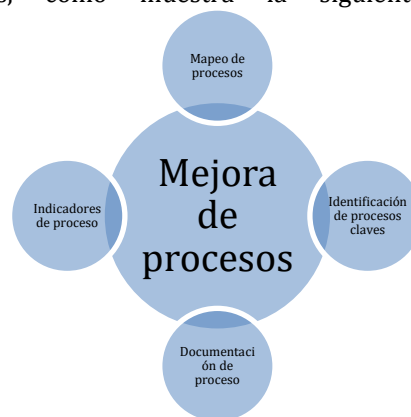


Figura 1: Gestión de procesos. Fuente: elaboración propia.

En la segunda etapa de propuestas de alto impacto, gran parte de los entrevistados piensan que la mejora de procesos de soporte está ligada a la mejora del rendimiento de la compañía (cf. Mamani, Flores y Gavancho, 2022). Por ejemplo, Six Sigma, a través de la mejora de procesos, es posible incrementar la productividad, disminuir costos y aumentar la calidad, bajo un sistema de medición constante y con la capacidad de medir, analizar, mejorar y controlar los

rendimientos. Por otro lado, cuando se les pregunta si tienen propuestas específicas de corto plazo y de alto impacto existe un patrón transversal en todos los participantes de dicho estudio que es, la mejora de comunicación entre los departamentos mediante reuniones. En efecto, la comunicación a todos los niveles, dentro y fuera de la organización, uno de los diez principios de Six Sigma (Pérez et al., 2021). Como indica Yeren (2022) es fundamental contar con una buena comunicación organizacional, ya que ésta sostiene a las firmas, no es tan solo comunicación, también es eficacia laboral y repercute en el desempeño de los empleados, logrando impactos en la gestión de calidad que, de manera interna se ve reflejada en el clima laboral y de manera externa, está relacionada con la calidad de servicio de los empleados a los usuarios. El 25% de los entrevistados demandan la existencia de un software transversal a la organización para obtener un control eficaz y utilizado por todos los actores de la empresa. En efecto, Rodríguez et al. (2022) mencionan que un software, dependiendo de la empresa, permite la integración de los procesos a través de la estrategia empresarial, dando como beneficios, la optimización global de los procesos.

En caso de proponer un cambio basado en un análisis objetivo realizado a todo el personal administrativo de la organización, todos están de acuerdo con que es necesario realizar un cambio en la metodología de trabajo y gran parte de los entrevistados concuerdan con esta necesidad de alinear todos los departamentos de la empresa bajo un objetivo general, el cual no es conocido por la mayoría de los administrativos (Salazar et al., 2022). En menor proporción, algunos se centraron en que este cambio haría más eficientes sus rutinas de trabajo, al igual que, algunos señalaron que sería beneficioso porque se levantarían las desviaciones existentes en los procesos.

De lo inferido en esta etapa, es necesario definir el objetivo de la empresa con el fin de mejorar la comunicación desde la dirección hacia todo el personal administrativo. Dicho objetivo debe poseer características esenciales como medible, temporal y detallado. Por otro lado, se deben generar instancias colaborativas donde la opinión de todos los actores sea recibida y discutida en caso de ser necesario para alcanzar la eficiencia esperada por la alta dirección.

En la tercera etapa de alerta sobre las transformaciones, a un 63% le preocupa el cambio de una metodología basada en cadenas de riesgos, puesto

que para generar los cambios, se requiere de voluntad y predisposición. Reconocen que hay personas que no cumplen con los requisitos en la compañía. Por ejemplo, Huancaruna (2019) indica que un alto porcentaje de trabajadores de la municipalidad provincial de Rioja, expresa que no tienen predisposición para asumir nuevos retos laborales, están cómodos y salir de su zona de confort es difícil. Además, el 25% de los entrevistados no asume la existencia de problemas en el departamento en el que se desenvuelve, característica de orden psicológico que coincide con los trabajadores de dicha municipalidad y que se traduce en conductas negativas ante posibles cambios en la organización. Por otro lado, existe un 13% de trabajadores que se encuentran en una posición cómoda durante el desarrollo laboral, pero les genera incomodidad saber que no existen herramientas de medición asociadas a la gestión realizada y tampoco un sistema de incentivo que permitiría mejorar el clima laboral y actitud frente al trabajo. Dávila et al. (2022) mencionan que un sistema de incentivo, no necesariamente monetario, es capaz de aportar al aumento del desempeño organizacional.

Con respecto a los riesgos de adoptar metodologías distintas en la empresa, el 37% de los entrevistados opina que la forma y la manera de realizar las actividades en la empresa están muy arraigadas y proponer una metodología distinta para los procesos de soporte es una difícil tarea. De igual manera, otro punto importante es la falta de colaboración por parte de los responsables de los departamentos, manifestado por el 37% de los entrevistados, lo que se debe básicamente por la comunicación deficiente entre las distintas áreas de la compañía, afectando el desarrollo organizacional. Esto es de importancia, pues las relaciones humanas fortalecidas en una organización son un pilar para el desarrollo sostenible y dan una ventaja competitiva cuando es trabajada de la manera adecuada (Narvaez, 2022).

A pesar de las dificultades detectadas, el personal muestra una actitud positiva frente a una nueva metodología de trabajo donde se evalúe el rendimiento del departamento al cual pertenecen. Aunque muestran cierta incertidumbre con respecto al tiempo y los recursos que se emplearían para lograr los objetivos de cada área en que se desenvuelven, junto con las herramientas que se pondrían a su disposición para realizar sus actividades más ágilmente.

Para abordar las brechas detectadas es necesario revisar y actualizar en caso de ser necesario los perfiles

de cargos, junto con realizar la capacitación de los trabajadores para alinearlos con los objetivos de la compañía. Además, se debe evaluar un sistema de incentivos para motivar a los trabajadores al cumplimiento de metas siendo una buena herramienta para el éxito organizacional y, por último, transmitir hacia la alta dirección la necesidad de una nueva metodología de trabajo con foco en rentabilidad operativa para luego desarrollarlo.

3.3 Cadenas de riesgos.

Como resultado, se propone un análisis basado en cadenas de riesgos para ciertos procesos críticos de la empresa Alfa. En la Tabla III, se muestran tres procesos críticos correspondientes a distintos subsistemas, junto con las amenazas que conllevan y los impactos que pueden generar a la compañía.

Tabla III: Cadena de riesgos procesos críticos.

Sistema	Subsistema	Procesos	Amenaza	Impacto
Alfa	Recursos humanos	Verificación de personal	Dotación mayor a la venta	Disminución de rentabilidad
		Pago de remuneraciones	Pago de remuneraciones por sobre lo esperado	Disminución de rentabilidad
	Finanzas y contabilidad	Facturación	Flujo de caja insuficiente	Quiebre financiero

El sistema es la firma Alfa y los subsistemas corresponden a dos de los cinco departamentos de la empresa. El primer departamento es recursos humanos, donde el 80% de los costos de la firma corresponden a la cantidad de personas contratadas. Se han visto meses que la dotación de personas contratadas excede a lo vendido por la empresa. La amenaza es que el número de empleados contratados está por sobre lo vendido y el impacto que genera es la disminución de rentabilidad mensual. Para cerciorarse de que la dotación contratada es igual a la vendida, se incluye un proceso más, que es la verificación de dotación por cada cliente con frecuencia quincenal. Los responsables de que este proceso se realice es el responsable del departamento de recursos humanos y el responsable de operaciones asignado a cada cliente. En este proceso, el departamento comercial informa la dotación vendida por cada cliente a recursos humanos y a operaciones. Luego, el departamento de recursos humanos envía la lista de dotación por cada cliente al departamento de operaciones y existe una verificación del número de personas contratadas por cada sitio (Figura 2).

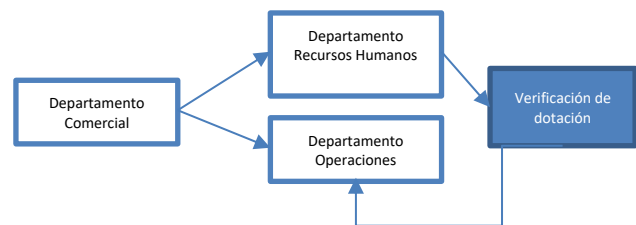


Figura 2: Proceso de verificación de dotación. Fuente: elaboración propia.

Al igual que el proceso de pago de remuneraciones, más de una vez las remuneraciones del personal se siguen pagando, aun cuando los trabajadores no se encuentran trabajando por diversas razones o, sus rentas no concuerdan con lo ofertado comercialmente. Se propone compartir la planilla de remuneraciones de cada cliente con los responsables de ellos para que la verificación del pago de remuneraciones sea la correspondiente. La figura 3 muestra la mejora al proceso, siendo la inclusión de revisión de planilla de remuneraciones por parte del departamento de operaciones.

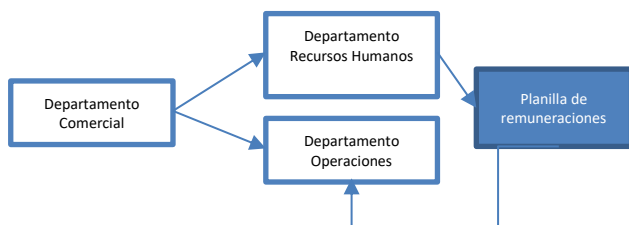


Figura 3: Proceso de verificación de pago de remuneraciones. Fuente: elaboración propia.

El segundo departamento señalado, corresponde a finanzas y contabilidad, dónde existe un proceso crítico para la empresa y su sustento en el tiempo. Este proceso es el de facturación como lo muestra la figura 4.

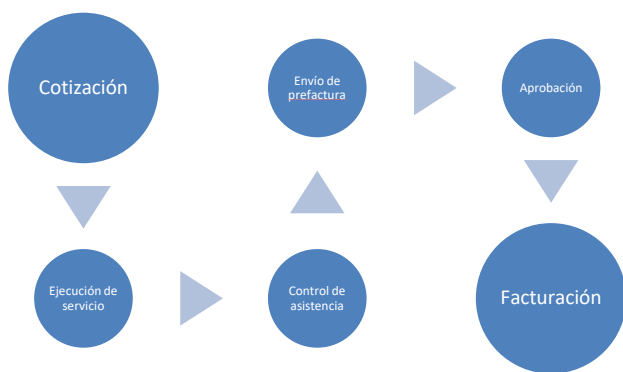


Figura 4: Proceso de facturación. Fuente: elaboración propia.

Dicho proceso, es indispensable para cumplir con los compromisos financieros de la compañía, siendo éstos el pago a proveedores, pago de remuneraciones e imposiciones, pago de créditos, entre otros. Sin la realización de éste, un correcto, preciso y actualizado proceso de facturación, es posible caer en estado de insolvencia económica, dónde la empresa podría ser informada al directorio de información comercial, presentando índices riesgosos para los clientes y por consiguiente disminuiría la probabilidad de éxito en las ventas.

Para aumentar el control de este proceso, una de las herramientas válidas es incluir el proceso de ventas de la compañía en el ERP con el que ya cuenta (Defontana, 2020, <https://www.defontana.com>). De esta manera existiría trazabilidad de las ventas y se conectarían los

flujos de información de los distintos departamentos, haciendo los procesos más fluidos y eficientes.

4. Conclusiones

Este trabajo establece que las variables claves que permiten mejorar los procesos administrativos de la empresa con foco en rentabilidad son: actualización y generación de procedimientos, objetivos específicos por área y global para la organización, sistema de control para medir rendimientos por departamento y perfiles de cargo apoyados con una correcta capacitación.

Para ello se propuso un análisis de cadenas de riesgo que permite realizar el levantamiento de ciertos procesos críticos que provocan desviaciones entre presupuestos y ejecución, tiempos de respuesta y emisión de documentos en diversas áreas de la firma, cuyo control de los procesos es deficitario para el aumento de rentabilidad operativa y apoyo en la toma de decisiones de la compañía. En este análisis se muestran tres procesos críticos, en el proceso de verificación de dotación y proceso de pago de remuneraciones, se incluyen actividades de verificación de información junto con los responsables de ejecutar dicha actividad y para el proceso de facturación se sugiere la inclusión del módulo de ventas del software ERP con que ya cuenta la compañía. De esta manera, mejora la trazabilidad de las ventas aumentando la eficiencia entre los departamentos logrando una facturación en tiempo y forma. En efecto, los hallazgos identificados muestran que el personal de la firma Alfa, está dispuesto abordar metodologías de trabajo basada en rendimientos, pero es necesario continuar realizando análisis de procesos, generar procedimientos para éstos junto con revisar y actualizar los perfiles de cargo, acompañado de una capacitación para difundir el propósito de los objetivos de cada área o departamento y a su vez, establecer un sistema de control y reportabilidad para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Según lo mencionado anteriormente, este proyecto contribuye a la comprensión de los flujos de información de las distintas áreas y a los procesos internos que sustentan a la organización los cuales producen ineficiencias.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Definir objetivo global y específico por cada departamento.

- Definir indicadores claves por departamento.
- Analizar la gestión del cambio en un proyecto de cambio de metodología de trabajo.
- Revisar y actualizar perfiles y roles de cargos.
- Realizar la capacitación de los trabajadores.
- Generar instancias colaborativas donde la opinión de todos los actores sea recibida y discutida en caso de ser necesario.
- Realizar un análisis acabado de los procesos de cada área que involucran variables económicas.
- Implementar un sistema de control y reportabilidad de cada departamento.

Referencias

- Barreras, I. Z. (2022). *La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial*. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17). Recuperado a partir de <https://cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2019) "Desafíos en la evolución de las empresas hacia la transformación digital". Recuperado el 5 de abril de 2020 <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2019/06/El-desafio-hacia-la-Transformaci%C3%B3n-Digital.pdf>
- Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Vera, V., Lía, M., & Nogueira Rivera, D. (2022). *Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución*. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27(97), 244-256. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>
- Carvallo Monsalve, Y. E. ., Gonzaga Anazco, . S. J. ., Urdaneta Montiel, A. J. ., & García Salto, M. B. . (2021). *COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES. PROPUESTAS DE MEJORAS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ORGANIZACIONALES DE LA PROVINCIA DE EL ORO-ECUADOR*. *REVISTA DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES Y MULTIDISCIPLINARIA*, 7(1), 18-34. Recuperado a partir de <http://www.100cs.cl/index.php/cs/article/view/191>
- CRESPO GARCIA, M. K., Carchi Arias, K. L., Zambrano Zambrano, Á., Orellana Sanchez, D., & Gonzalez Malla, S. E. (2020). *Mejora Continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de las MIPYMES en la Provincia de El Oro (Ecuador)*. *Revista Espacios*, 11.
- Dávila Moran, R. C., Corzo, E. D. C. A., Quispe, J. F. P., & Diaz, D. Z. (2022). *Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana*. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583. Recuperado en 28 de diciembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100576&lng=es&tng=pt
- del Carmen González-Vega, A. M., Sánchez, R. M., Salazar, A. L., & Salazar, G. L. L. (2022). *La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones*. *New Trends in Qualitative Research*, 14,e571-e571. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Delgado, M., & Julbe, A. F. N. (2022). *Modelo Teórico-Metodológico para la Gestión Integrada del Control Interno con Enfoque Multicriterio*. *Revista Cubana de Ciencias Económicas*, 8(1).
- Díaz, R. R. G., Duque, Á. E. A., Gómez, S. L. G., & Ayala, K. C. (2021). *Ruta de Investigación Cualitativa–Naturalista: una alternativa para estudios gerenciales*. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 334-350.
- Díaz, A. A. D., & Moctezuma, J. A. T. (2022). *El capital humano y la productividad de las empresas*. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 123-130. <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13427>
- Huancaruna Cubas, W. (2019). *Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2018*. Recuperado en 28 de diciembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100576&lng=es&tng=pt
- Lezama Sisniegas, P. F., & Ramos Cadillo, M. Á. (2018). *Sistematización del Control de Gestión en una Empresa de Outsourcing en la Unidad de Negocio Facility Management*. <http://hdl.handle.net/10757/624666>
- Mamani, S. Q., Flores, M. E. H., & Gavancho, J. R. F. (2022). *Metodología de trabajo Six Sigma para la mejora de las Pymes en la industria textil*. *Ñawparisun-Revista de Investigación Científica*, 3(4). <https://doi.org/10.47190/nric.v3i4.10>
- Narváz Moreira, J. L. (2022). *Propuesta de plan de comunicación empresarial (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)*. <http://hdl.handle.net/10644/8927>
- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A., Rivera Virgüez, L., Anzola, D., ... & Saucedo Meza, G. M. (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789587848366>

- Pineda Posada, D. (2021). *Procesos de transformación digital para la gestión operativa de una pyme prestadora de servicios de salud (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT)*
<http://hdl.handle.net/10784/30131>
- PROAÑO, M. F., ORELLANA, S. Y., & MARTILLO, I. O. (2018). *Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. Revista Espacios, 39(45).*
- Puga, J. V., & García, M. C. (2022). *La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. Revista Científica Hallazgos21, 7(1), 52-60.* .
<http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Rojas, S. E. R. (2022). *Resiliencia de la gestión empresarial en la nueva realidad mundial. Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, 4(5), 44-46.*
<https://doi.org/10.15765/gsst.v4i5.3055>
- Rodríguez, E. E. A., Rodríguez, M. T. C., Morillas, Y. M. F., Rodríguez, B. S. G., Chup, S. R. R., & Alvarado, G. Y. S. (2022). *IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS ERP Y CRM EN UNA PYME. Gestión de Operaciones Industriales, 1(1), 48-60. Recuperado a partir de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/RINGIND/article/view/4449>*
- Salazar, J. G. N., Vergara-Romero, A., Boza, C. S. Z., & Granizo, A. W. N. (2022). *Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard: Strategies for optimizing administrative management in a construction company using the balanced scorecard. RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA, 12(1), 56-73.*
<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.623>
- Yeren, M. S. (2022). *Comunicación organizacional y calidad de servicio a usuarios de la Municipalidad Distrital de Acocro, región Ayacucho, año 2021: Una revisión sistemática. Social Innova Sciences, 3(2), 28-42. Recuperado a partir de <http://socialinnovasciences.org/ojs/index.php/sis/article/view/93>*
- Yerrén, R. H. (2022). *El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(2), 2316-2335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030*

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que las variables claves que permiten mejorar los procesos administrativos de la empresa con foco en rentabilidad son: actualización y generación de procedimientos, objetivos específicos por área y global para la organización, sistema de control para medir rendimientos por departamento y perfiles de cargo apoyados con una correcta capacitación.

Para ello se propuso un análisis de cadenas de riesgo que permite realizar el levantamiento de ciertos procesos críticos que provocan desviaciones entre presupuestos y ejecución, tiempos de respuesta y emisión de documentos en diversas áreas de la firma, cuyo control de los procesos es deficitario para el aumento de rentabilidad operativa y apoyo en la toma de decisiones de la compañía. En este análisis se muestran tres procesos críticos, en el proceso de verificación de dotación y proceso de pago de remuneraciones, se incluyen actividades de verificación de información junto con los responsables de ejecutar dicha actividad y para el proceso de facturación se sugiere la inclusión del módulo de ventas del software ERP con que ya cuenta la compañía. De esta manera, mejora la trazabilidad de las ventas aumentando la eficiencia entre los departamentos logrando una facturación en tiempo y forma. En efecto, los hallazgos identificados muestran que el personal de la firma Alfa, está dispuesto abordar metodologías de trabajo basada en rendimientos, pero es necesario continuar realizando análisis de procesos, generar procedimientos para éstos junto con revisar y actualizar los perfiles de cargo, acompañado de una capacitación para difundir el propósito de los objetivos de cada área o departamento y a su vez, establecer un sistema de control y reportabilidad para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Según lo mencionado anteriormente, este proyecto contribuye a la comprensión de los flujos de información de las distintas áreas y a los procesos internos que sustentan a la organización los cuales producen ineficiencias.

Es importante considerar que:

Se analizó la factibilidad de realizar cambios en la metodología de trabajo de los procesos críticos de la compañía con la opinión de los entrevistados y gran parte de ellos concuerda que es necesario modificar procesos para alcanzar una mejor rentabilidad operativa y de ser posible, incluir un software para la trazabilidad de los procesos.

Se propuso mejoras para los procesos críticos identificados, incluyendo actividades de revisión entre los responsables de los departamentos con el fin de disminuir las desviaciones económicas presentes en la actualidad y de esta manera entregar resultados precisos en el estado resultado mes a mes.

Según lo mencionado anteriormente, este proyecto contribuye a la comprensión de los flujos de información de las distintas áreas y a los procesos internos que sustentan a la organización los cuales producen ineficiencias.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Definir objetivo global y específico por cada departamento.
- Definir indicadores claves por departamento.
- Analizar la gestión del cambio en un proyecto de cambio de metodología de trabajo.
- Revisar y actualizar perfiles y roles de cargos.
- Realizar la capacitación de los trabajadores.

- Generar instancias colaborativas donde la opinión de todos los actores sea recibida y discutida en caso de ser necesario.
- Realizar un análisis acabado de los procesos de cada área que involucran variables económicas.
- Implementar un sistema de control y reportabilidad de cada departamento.
- Aumentar el tamaño de la muestra, ampliando la investigación en casa matriz.
- Considerar empresas de servicios con procesos similares o del mismo rubro.
- Complementar el estudio con datos cuantitativos.
- Analizar la utilización de otros instrumentos como métodos matemáticos-estadísticos.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barreras, I. Z. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17). Recuperado a partir de <https://cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2019) “Desafíos en la evolución de las empresas hacia la transformación digital”. Recuperado el 5 de abril de 2020 <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2019/06/El-desafio-haciala-Transformaci%C3%B3n-Digital.pdf>
- Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Vera, V., Lía, M., & Nogueira Rivera, D. (2022). Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27(97), 244-256. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>
- Carvallo Monsalve, Y. E. ., Gonzaga Anazco, . S. J. ., Urdaneta Montiel, A. J. ., & García Salto, M. B. . (2021). COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES. PROPUESTAS DE MEJORAS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ORGANIZACIONALES DE LA PROVINCIA DE EL ORO-ECUADOR. *REVISTA DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES Y MULTIDISCIPLINARIA*, 7(1), 18-34. Recuperado a partir de <http://www.100cs.cl/index.php/cs/article/view/191>

- CRESPO GARCIA, M. K., Carchi Arias, K. L., Zambrano Zambrano, Á., Orellana Sanchez, D., & Gonzalez Malla, S. E. (2020). Mejora Continua en el proceso contable y su aporte en la competitividad de las MIPYMES en la Provincia de El Oro (Ecuador). *Revista Espacios*, 11.
- Dávila Moran, R. C., Corzo, E. D. C. A., Quispe, J. F. P., & Diaz, D. Z. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583. Recuperado en 28 de diciembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100576&lng=es&tlng=pt.
- del Carmen González-Vega, A. M., Sánchez, R. M., Salazar, A. L., & Salazar, G. L. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*, 14,e571-e571. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Delgado, M., & Julbe, A. F. N. (2022). Modelo Teórico-Methodológico para la Gestión Integrada del Control Interno con Enfoque Multicriterio. *Revista Cubana de Ciencias Económicas*, 8(1).
- Díaz, R. R. G., Duque, Á. E. A., Gómez, S. L. G., & Ayala, K. C. (2021). Ruta de Investigación Cualitativa–Naturalista: una alternativa para estudios gerenciales. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 334-350.
- Díaz, A. A. D., & Moctezuma, J. A. T. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 123-130. <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13427>
- Huancaruna Cubas, W. (2019). Modelo de gestión del cambio para mejorar la cultura organizacional en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2018. Recuperado en 28 de diciembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100576&lng=es&tlng=pt.

- Lezama Sisniegas, P. F., & Ramos Cadillo, M. Á. (2018). Sistematización del Control de Gestión en una Empresa de Outsourcing en la Unidad de Negocio Facility Management. <http://hdl.handle.net/10757/624666>
- Mamani, S. Q., Flores, M. E. H., & Gavancho, J. R. F. (2022). Metodología de trabajo Six Sigma para la mejora de las Pymes en la industria textil. *Ñawparisun-Revista de Investigación Científica*, 3(4). <https://doi.org/10.47190/nric.v3i4.10>
- Narváez Moreira, J. L. (2022). Propuesta de plan de comunicación empresarial (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). <http://hdl.handle.net/10644/8927>
- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A., Rivera Virgüez, L., Anzola, D., ... & Saucedo Meza, G. M. (2022). Transformación digital en las organizaciones. Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario.9789587848366>
- Pineda Posada, D. (2021). Procesos de transformación digital para la gestión operativa de una pyme prestadora de servicios de salud (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT) <http://hdl.handle.net/10784/30131>
- PROAÑO, M. F., ORELLANA, S. Y., & MARTILLO, I. O. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista Espacios*, 39(45).
- Puga, J. V., & García, M. C. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Científica Hallazgos21*, 7(1), 52-60. . <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Rojas, S. E. R. (2022). Resiliencia de la gestión empresarial en la nueva realidad mundial. *Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*, 4(5), 44-46. <https://doi.org/10.15765/gsst.v4i5.3055>
- Rodríguez, E. E. A., Rodríguez, M. T. C., Morillas, Y. M. F., Rodríguez, B. S. G., Chup, S. R. R., & Alvarado, G. Y. S. (2022). IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS ERP Y CRM EN UNA PYME. *Gestión de Operaciones Industriales*, 1(1), 48-60.

Recuperado a partir de

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/RINGIND/article/view/4449>

Salazar, J. G. N., Vergara-Romero, A., Boza, C. S. Z., & Granizo, A. W. N. (2022).

Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard: Strategies for optimizing administrative management in a construction company using the balanced scorecard. RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA, 12(1), 56-73. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.623>

Yeren, M. S. (2022). Comunicación organizacional y calidad de servicio a usuarios de

la Municipalidad Distrital de Acocro, región Ayacucho, año 2021: Una revisión sistemática. Social Innova Sciences, 3(2), 28-42. Recuperado a partir de <http://socialinnovasciences.org/ojs/index.php/sis/article/view/93>

Yerrén, R. H. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión

sistemática. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(2), 2316-2335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 0,4%

