

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LAS EMPRESAS DE CALZADO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

PROCESS - BASED APPROACH IN FOOTWEAR COMPANIES IN THE DEPARTMENT OF SANTANDER

Adalberto Pomares Garcés¹, Leonor Jaimes Cerveleon²
apomaresg@gmail.com, leonor.cerveleon@unipamplona.edu.co
Universidad de pamplona, Norte de Santander - Colombia

RESUMEN

Este artículo establece una metodología que le permita a las empresas manufactureras, especialmente las del sector calzado en Santander, adoptar de manera efectiva “un enfoque basado en procesos”, para la gestión de sus actividades y recursos. Este enfoque es un principio de gestión básico y fundamental, que permite a las organizaciones tener una dirección orientada hacia los resultados, mejorando la eficacia y eficiencia de éstas, con el fin de obtener un buen desempeño de los procesos de producción y alcanzar los objetivos propuestos. Se utilizó una metodología de tipo descriptiva, obteniendo información de diversas fuentes secundarias, donde se realizó un análisis de publicaciones en bases de datos de acceso libre, tales como scielo y dialnet, para identificar aquellos aspectos de interés a tener en cuenta para aplicar eficazmente el enfoque basado en procesos. La metodología del artículo siguió las siguientes fases: 1. Revisión de la literatura, donde se encontraron los métodos teóricos para revelar las relaciones esenciales de la gestión por proceso. 2. Se estableció la metodología para implementar un enfoque basado en procesos. 3. Se presentaron los beneficios que se obtiene al implementarlo. Los principales hallazgos indican que la metodología que se propuso en este artículo presenta similitudes con aquellas metodologías que propusieron otros autores, como Mallar, Negrín Sosa, Medina León, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, y Marrero Araujo. De igual forma, se diferencian en que la metodología aquí propuesta, se ajusta a la metodología que presenta la norma ISO 9001, en su versión más reciente 2015, para implementar un enfoque basado en proceso. La metodología propuesta es clara y de fácil aplicación, para motivar a la alta dirección a implementarlo, y aumentar el grado su compromiso, para cumplir con los objetivos propuestos y mejorar las expectativas de los clientes.

PALABRAS CLAVE

Enfoque Basado En Procesos, (ISO 9001:2015), Procesos De Manufactura, Mejora Continua, Mapa De Proceso, Calzado.

ABSTRACT

This article establishes a methodology that allows manufacturing companies, especially those in the footwear sector in Santander, to effectively adopt a "process-based approach" to managing their activities and resources. This approach is a basic and fundamental management principle that allows organizations to have a results-oriented direction, improving their effectiveness and efficiency, in order to obtain a good performance of the production processes and to reach the proposed objectives. A descriptive type methodology was used, obtaining information from various secondary sources, where an analysis of publications in open access databases, such as scielo and dialnet, was carried out to identify those aspects of interest to be taken into account in order to effectively apply the process-based approach. The methodology of the article followed the following phases: 1. Literature review, where the theoretical methods to reveal the essential relationships of process management were found. 2. The methodology for implementing a process-based approach was established. 3. The benefits of implementing it were presented. The main findings indicate that the methodology proposed in this article has similarities with those proposed by other authors such as Mallar, Negrín Sosa, Medina León, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, and Marrero Araujo. Similarly, they differ in that the methodology proposed here, is in line with the methodology presented by ISO 9001, in its latest version 2015, to implement a process-based approach. The proposed methodology is clear and easy to apply, to motivate senior management to implement it, and increase the level of their commitment, to meet the proposed objectives and improve customer expectations.

KEYWORDS

Process Based Approach, (ISO 9001:2015), Manufacturing Processes, Continuous Improvement, Process Map, Footwear.

¹Estudiante del programa de ingeniería industrial

²Director a cargo de asesorar el artículo ingeniera industrial con MSC. Administración de Empresas e Innovación

INTRODUCCIÓN

Actualmente toda empresa u organización que realice procesos de manufactura e interactúen con clientes, se ve en la necesidad de cumplir el ciclo P.H.V.A (planificar, hacer, verificar y actuar). (Ramos, Ospino Escoba, & Ortiz Ospino, 2016). Este ciclo es una herramienta que posee la mejora continua, para poder conseguir los resultados más competitivos en el mercado. El enfoque basado en procesos busca mejorar la

eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa, orientado a gestionar procesos de manera integrada (Rodríguez Romero, 2017). Esta gestión, debe realizarse en todos y cada uno de los procesos que la organización manipule. Pero además de todo esto, el enfoque basado en procesos es de vital importancia, para aquellas empresas que necesiten implementar adecuadamente un sistema de gestión de la calidad, conforme a los requisitos de las normas correspondientes a la familia ISO 9000 y/o en el marco del

modelo EFQM de excelencia empresarial. (Nueva-ISO-9001-2015, 2017). Estos modelos de gestión promueven entre sus principios básicos la adopción de un enfoque basado en procesos, para la obtención de manera eficiente de los resultados. (Lozano Fonseca, 2017). De igual manera estos enfoques permiten que dentro de la organización haya una mayor optimización de todos los recursos, mejorando y aumentando de una manera significativa el nivel de desempeño de ésta.

Santander es un departamento que se encuentra ubicado en el nororiente del país, en la región andina. Limita al norte con los departamentos de Norte de Santander y Cesar, al este y al sur, con el departamento de Boyacá y por el oeste, con el Río Magdalena, el cual lo separa de los departamentos de Bolívar y Antioquia. (EcuRed, s.f.). Esta es una ubicación estratégica, ya que articula al interior con la costa y une al oriente con el occidente colombiano, por esto, este departamento se convierte en un potencial para el subsector calzado, pues presenta una diversificación en la base económica. (Altahona Quijano & Santisteban Rojas, 2008).

Algunas empresas de calzado en Santander no cuentan con algún tipo de conocimiento del enfoque basado en proceso, ya que en este departamento, para montar una empresa de calzado no se necesitan estudios mayores, lo que ha incrementado la informalidad en este sector, (Serrada Bautista & Fierro Porto, 2013), debido al temor de los propietarios en declarar ante el gobierno sus ganancias netas, pues se tiene la idea que declarar impuestos es perder ganancias. Otras empresas no están lo suficientemente convencidas para implementar un enfoque basado en procesos, ya sea porque no tienen claridad sobre el tema y lo consideran sin ningún tipo de beneficios, ignorando las potencialidades de este proceso

para sus empresas. (Altahona Quijano & Santisteban Rojas, 2008)

Se plantea realizar una investigación descriptiva para las empresas manufactureras de calzado en Santander, ya que éstas buscan mejorar sus procesos implementando y aplicando sistemas de mejora del “enfoque basado en procesos”, por medio del ciclo P.H.V.A como herramienta de la mejora continua, para así comprender los principios básicos de calidad. Gracias a esto se entiende que la implementación o la mejora de este enfoque da como resultados ciertos beneficios, tales como la reducción de costos, oportunidades de mejora, aumento de la productividad, entre otras.

La importancia de este artículo radica en que presenta una metodología de fácil aplicación para todas aquellas empresas manufactureras, especialmente las del sector calzado en Santander, que quieran adoptar de manera efectiva “un enfoque basado en procesos” para la gestión de sus actividades y recursos. Con el fin obtener un eficiente desempeño de los procesos de producción, para incrementar la productividad en las empresas de calzado de dicho departamento. La metodología aquí propuesta, se basa en la actualización de la norma ISO 9001:2015, la cual es la última actualización de la familia ISO, por lo que, en la metodología aquí propuesta se adoptan todos los cambios que ésta ha tenido.

(ISO 9001:2015)

La norma (ISO 9001:2015) se centra en la mejora continua del desempeño a largo plazo, enfocándose en los clientes y determinando las necesidades de todas las partes interesadas. (Fontalvo & De La Hoz, 2018). La estrategia y desarrollo para la guía de la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización, está influenciado por diferentes necesidades,

objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización. Se podría afirmar que no es conveniente abordar la implementación de un sistema de gestión de la calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios. (Burckhardt Leiva, Gisbert Soler , & Pérez Molina, 2016)

Principios De La Gestión De La Calidad

1. Enfoque Al Cliente.
2. Liderazgo.
3. Compromiso De Las Personas.
4. **Enfoque Basado En Procesos.**
5. Mejora.
6. Toma De Decisiones Basada En La Evidencia.
7. Gestión De Las Relaciones.

(Burckhardt Leiva, Gisbert Soler , & Pérez Molina, 2016)

Entre estos principios de gestión de la calidad, uno de los que implican mayores cambios respecto al clásico arreglo de los sistemas de aseguramiento de la calidad (según la versión ISO 9001) es el “enfoque basado en procesos”. Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”. (Gonzalez Acosta, 2019)

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9001:2015, un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza en cómo los resultados que se desean obtener, se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, como un proceso. Estas actividades deben permitir la transformación

de unas entradas en salidas, y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

PROCESOS DE MANUFACTURA

Antes de que existieran las maquinas o los equipos tecnológicos que existen hoy en día, todos los productos eran fabricados a mano, de allí nace el termino manufactura, donde ésta se deriva del latín “manus” y “factus” que significa “hecho a mano”. Ho en día esta práctica se ha ido perdiendo ya que con el pasar del tiempo se han inventado maquinas o equipos que sistematizan procesos, y realizan actividades y operaciones en un menor tiempo. No obstante, la producción artesanal o producción a mano ha formado parte de las personas desde hace mucho tiempo. Se especula que la manufactura moderna surge alrededor de 1780 con la Revolución industrial británica, expandiéndose a partir de entonces, al resto del mundo.

Los procesos de manufactura son actividades y operaciones que se llevan a cabo por medio del uso de mano de obra, máquinas – herramientas o equipos, con el fin de transformar la materia prima en producto terminado y así adquirir ganancias de dicho producto. Los procesos de manufactura también son llamados como proceso industrial, proceso fabricación o proceso de producción.

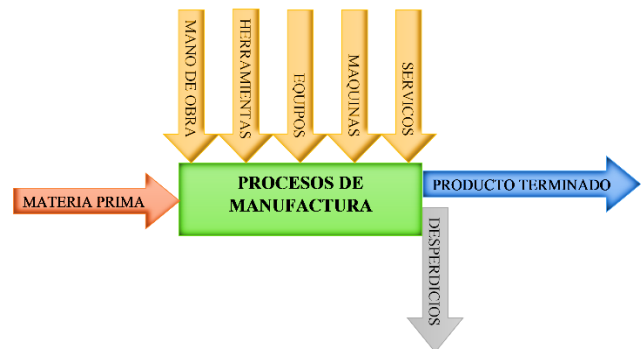


Figura 1. Esquemas de un proceso de manufactura.

Fuente: Autor del artículo

De la figura anterior, se puede observar que para la existencia de un proceso de transformación o procesos de manufactura se necesita una entrada de material (Materia Prima), la cual tiene que pasar por una serie de procesos o etapas para que así ésta se empiece a convertir en el producto terminado deseado. Para que esto ocurra se necesitan una serie de elementos como la Mano de Obra (M.O), la cual es el personal que se necesita para realizar dicho proceso, Herramientas, que son todas aquellas que facilitan el proceso de transformación (martillos, pinzas, etc.), las maquinarias y equipos, son todas aquellas que la organización posee para ayudar al personal a realizar la tarea en un menor tiempo y con una mayor precisión (prensa, fresadora, etc.), los servicios, son todos aquellos que se necesitan para llevar a cabo el proceso de transformación (agua, electricidad y gas o combustible), ciertos productos dependen de estos servicios para su transformación. Después que la Materia prima ha pasado por los distintos procesos de transformación, siempre salen dos cosas que son: los desperdicios y el producto terminado.

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

El “enfoque basado en procesos” consiste en dividir el sistema en procesos, conocer, gestionar las relaciones existentes entre ellos, decidir y emprender mejoras individuales para cada uno de los procesos. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 37)

Toda organización que implementa un “enfoque basado en procesos” obtiene ciertos beneficios como los es la reducción de costos y tiempos de los procesos mediante el uso eficaz de los recursos, así como también la obtención de resultados mejorados, coherentes y predecibles para que así haya nuevas oportunidades de mejora. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 37)

Objetivos Del Enfoque Basada en Procesos

El enfoque basado en procesos, permite a las organizaciones identificar y reordenar (cuando se amerite) los procesos y subprocesos que la integran, para así, a través de la mejora continua, aplicar controles y seguimientos con el fin de cumplir las metas establecidas.

Siendo así, se han definido algunos objetivos esenciales en esta gestión:

- ✓ Conocer y entender las organizaciones como un sistema y desarrollar una visión de interacción horizontal de éstas.
- ✓ Favorecer la interacción y cooperación de los equipos conformados en cada área de trabajo, para el intercambio de datos e información, que permitan presentar soluciones de manera oportuna ante cualquier imprevisto.
- ✓ Involucrar al talento humano en todo el modelo con un mayor sentido de pertenencia y compromiso, en cada uno de los procesos.

(Hernandez Palma, Martinez Sierra, & Cardona Arbelaez, 2016)

Antecedentes Del Enfoque Basado En Proceso

Zaratiegui, resalta el papel que debe desempeñar el enfoque basado en procesos, en el sentido de que por las exigencias del mercado ésta “ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito” (zaratiegui, 1999)

Mora Martínez, define el enfoque de procesos como una herramienta básica para las organizaciones que deseen innovar, cuyo propósito sea trabajar en la gestión del valor añadido y de la calidad orientada siempre al cliente. En cliente hace referencia tanto cliente interno, como un cliente externo. (Mora Martínez, 2002)

El enfoque en procesos aumenta la satisfacción del cliente aportando valor a sus procesos y elevando la capacidad de respuesta. (Díaz Gorino, 2002).

Ponjuan Dante, señala que se debe gestionar de manera integral cada uno de los procesos dentro de la organización, no sólo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino ¿Por qué? y ¿Para quién se está haciendo?; ya que para cumplir con las expectativas de los clientes (internos, externos) se debe desarrollar el proceso como un conjunto y no como cada proceso individual. (Ponjuán Dante, 2005).

Según Gonzales Méndez, el enfoque por procesos “Proporciona una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quién respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y el cliente la obra entera, los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabilizando las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción”. (González Méndez, 2002).

El enfoque basado en procesos, “permite detectar errores o defectos evitando la acumulación de costos innecesarios” (Pérez, 2010).

Nirian Gonzales, presenta el enfoque basado en procesos como un conjunto de actividades que están relacionadas entre sí, que transforman elementos de entradas en resultados. (González, 2013).

Lucas Alfonso, señala que uno de los beneficios más importantes al implementar un enfoque basado en procesos es “que encamina a las organizaciones hacia la mejora continua, para permitir su adaptación frente a los cambios tanto internos como externos, lo que permite asegurar parte de su continuidad o existencia” (Alfonso, 2014).

“la Gestión por procesos es una excelente herramienta para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la Mejora Continua con un enfoque holístico y sistémico de la organización” (Medina León, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, 2010)

Según los conceptos descritos anteriormente, se puede observar claramente que existe un consenso en establecer que la gestión por procesos, es la forma como las organizaciones gestionan los procesos dentro de ella, sustituyendo la gestión tradicional que se basaba en las funciones de manera vertical. Esta gestión busca alinear los procesos de la organización con las estrategias, la misión, y los objetivos, para interrelacionarlos con el fin de cumplir con las metas, incrementar la satisfacción del cliente y aportar valor a los procesos.

Modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2015

El rendimiento de una organización se puede mejorar a través de la aplicación de un enfoque basado en procesos. En este sentido, el enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión requeridos por la norma ISO 9001, determina utilizar la siguiente

metodología para implementar el mismo en las empresas. Esta metodología se presenta en la siguiente figura:



Figura 2. Modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2015. Fuente: Autor del artículo.

Una vez implementada este método, la organización se debe enfocar en realizar las acciones para mejorar el desempeño de los procesos de manera continua. La metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) es una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras. (Díaz León, 2017)

MEJORA CONTINUA

Es un conjunto de operaciones que se van desarrollando a través de cada proceso que una organización tiene, buscando la mejora de cada uno de ellos, y esto se logra con una herramienta muy importante que la mejora continua posee como lo es el “ciclo P.H.V.A”, el cual es una forma perfecta de introducir mejoras continuas a las actividades de su organización. Cada paso hacia la mejora se puede incluir dentro de las cuatro

etapas que definen la estructura del ciclo: planificar, hacer, verificar y actuar. La cual se puede observar de mejor manera en la siguiente figura:

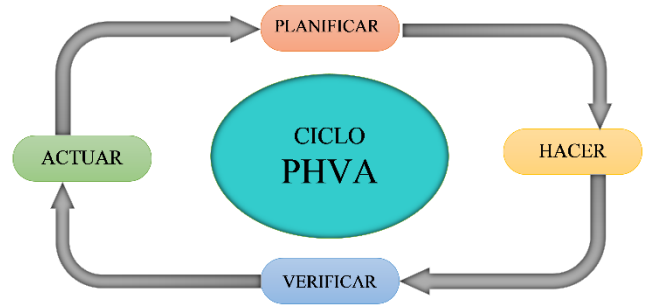


Figura 3. Componentes del Ciclo P.H.V.A. Fuente: Autor del artículo.

- ✓ En la etapa planificación se toman acciones preventivas a modo de definir las metas y los métodos que se utilizaron para alcanzarla.
- ✓ En la etapa de hacer o ejecutar, se elabora lo ideado y se hace una recolección de datos para medir lo planeado de tal manera de que el personal se capacite y eduque para dicho plan así sea de que estuviera o no planeado.
- ✓ En la etapa de verificación, se revisa que se halla hecho lo planeado, se mira con que eficiencia y eficacia se logró, que impacto tuvo en los clientes y se realiza un seguimiento del proceso.
- ✓ En la etapa de actuar, se toman acciones correctivas que se desprenden de la verificación y se toman acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

Esta herramienta se utiliza para perfeccionar algo que se esté haciendo, es fácil de implementar, se deja realizar cambios

pequeños, ya que entre más pequeño el cambio se pueden realizar de inmediato.

Sin embargo, en ocasiones se pueden presentar cambios que son más complejos y no se pueden realizar de manera inmediata, por lo que se requiere una coordinación con el área encargada de la mejora continua de la organización. Esta área llevará un registro de todas aquellas mejoras que se han realizado, desde las pequeñas hasta las más complejas. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 221)

MAPA DE PROCESO

El mapa de procesos básicamente es una representación de los procesos con los que cuenta una organización, en él se plasman todo el quehacer de la empresa, los niveles de los procesos, sus etapas y versiones. Es importante que el mapa de procesos esté en un punto visible dentro de la organización, para entender de forma rápida como es su funcionamiento. Aunque por lo general los mapas de procesos son posible entenderlo prácticamente sin mayores explicaciones, su construcción merece especial cuidado. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 71)

Diseñar El Mapa De Procesos

El mapa de procesos permite entender y mejorar el hacer de la organización y ubicar de manera rápida un proceso en particular. Estos mapas permiten ver de manera clara la interrelación entre todos los procesos de la organización, por eso es de vital importancia y punto de partida para la elaboración de planes estratégicos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Los mapas de procesos incluyen tres procesos fundamentales:

- ✓ Proceso de dirección estratégica. se ubican en la parte superior del

gráfico. En él se define como funciona la organización, se planean las estrategias y se realizan la mejora continua.

- ✓ Procesos misionarios o claves. Su ubicación por lo general es en el centro del gráfico. Están relacionados directamente con los bienes o servicios producidos, se derivan de la misión.
- ✓ Procesos de apoyo. Se ubican en la parte inferior y son aquellos que brindan soporte a los procesos anteriores. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 103).

RESULTADOS

Revisión de literatura:

Se ha realizado mediante el análisis de varios artículos sobre el tema de gestión por procesos, utilizando en la mayor parte de la investigación la base de datos Dialnet como fuente de información. Encontrando las siguientes metodologías descrita por varios autores:

METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR UN ENFOQUE POR PROCESOS Según autores					
Autor	(Mallar, 2010)	(Negrín Sosa, 2003)	(Medina León, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, 2010)	(Marrero Araújo, 2012)	Metodología propuesta
Artículo	“La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”	“El mejoramiento de la gestión de operaciones en empresas hoteleras. Un enfoque en procesos”	“Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua”	“La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones”	“Enfoque basado en procesos en las empresas de calzado en el departamento de Santander”
Metodología	Etapa 1 - Información, formación y participación Etapa 2 - Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno Etapa 3 - Selección de los procesos clave Etapa 4 - Nombrar al responsable del proceso Etapa 5 - Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas Etapa 6 - Corrección de los problemas Etapa 7 - Establecimiento de indicadores	1. Análisis externo e interno 2. Diagnóstico general de los procesos 3. Seleccionar de los procesos 4. Identificar Objetivos 5. Selección y formación del equipo de análisis de procesos. 6. Definir factores claves a medir 7. Establecer el patrón de comparación 8. Medir el desempeño del proceso. 9. Evaluar y seleccionar alternativas de mejora. 10. Establecer el plan de mejoras 11. Ejecutar el plan de mejoras	1.información del equipo y planificación del proyecto 2.listado de los procesos de la empresa 3.identificación de los procesos relevantes 4.selección de los procesos a mejorar 5.nombrar al responsable del proceso 6.constitución del equipo de trabajo 7.definición de proceso empresarial 8.construcción del diagrama 9.mejora del proceso 10.establecer indicadores 11. planeación seguimiento y control	1.Recolectar, analizar y determinar los requerimientos de los clientes, y de otras partes interesadas 2. La alta dirección debe decidir en qué mercado se quiere enfocar y desarrollar las políticas al respecto. 3.Definir los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso 4. Es importante que la organización identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.	1.Etapa de diagnóstico de la organización 2. Etapa de planificación de los procesos claves. 3. Etapa de análisis del proceso. 4. Etapa de mejora 5. Etapa de implementación y documentación de las mejoras. 6. Etapa de control y seguimiento de las mejoras.

Tabla 1. Metodología para implementar un enfoque por procesos según autores. Fuente: Autor del artículo

En esta tabla se puede evidenciar las diferentes metodologías que han propuesto los autores mencionados, y se puede notar que éstas tienen una antigüedad de 10 a 12 años.

Presentadas estas metodologías para la adopción del enfoque basado en procesos, se identifican algunas etapas comunes que coinciden en varios casos y otras que complementan los métodos. De esta forma se puede establecer, que esta gestión, desde años anteriores se ha presentado como una herramienta fundamental para orientar a las organizaciones al logro de sus objetivos, siguiendo lo establecido en la norma de calidad ISO 9001.

Sin embargo, las metodologías propuestas por estos autores, fueron establecidas aproximadamente hace más de 5 años; en la cual aún no habían publicado la última actualización de la norma ISO 9001. De lo que se puede intuir que no contienen los cambios que trajo consigo esta última actualización, en la que se realiza un refuerzo en el enfoque por procesos, y se amplía el concepto de cliente, como parte importante en el proceso.

A demás de esto, se puede establecer que el enfoque basado en procesos se fundamenta en los cinco principios que se mencionan a continuación: (Torres, 2014).

- ✓ En una organización, siempre existirán procesos, aunque no los hayan definido claramente.
- ✓ Cualquier tarea o actividad que se realicen dentro de la organización puede ser clasificada en algún proceso.
- ✓ Nunca existirá un producto o servicio que no haya pasado por un proceso, ni un proceso que no contenga productos o servicios.
- ✓ No existe un cliente sin un producto y/o servicio.
- ✓ Un proceso se puede justificar por medio de la creación de valor

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA APLICAR UN “ENFOQUE BASADA EN PROCESOS”

El enfoque basado en procesos es una herramienta que, para su aplicación, se debe contar con el compromiso de la dirección de la organización, como el gestor de los cambios que se realicen dentro de ésta y el compromiso de los trabajadores como los ejecutores directos de las propuestas de mejoramiento de los procesos. Por lo cual, el compromiso de la dirección, es de gran importancia para aplicar esta metodología.

A continuación, se presenta la metodología que deben llevar a cabo las empresas del sector calzado en Santander que deseen implementar un enfoque basado en procesos dentro de su organización. Esta metodología se basa en la Norma ISO 9001:2015.

1. **Etapas de diagnóstico de la organización:** en esta etapa se observa cómo están los procesos de la organización, identificando cada uno de ellos. Para esto se hace una recopilación de la información con la finalidad de saber el estado actual del proceso productivo y las posibles propuestas de mejoramiento. En esta etapa se realizan las siguientes actividades:
 - Se establece el propósito de la organización, de manera clara y entendible.
 - Se definen las políticas y objetivos de la organización, ya que es el punto de partida para establecer un sistema de gestión.
 - Se identifican los procesos y la secuencia de los mismos en la organización, para facilitar el diagnóstico.
 - Se asignan responsables de los procesos

- Se define la documentación del proceso.
- Se realiza capacitaciones al personal, con el fin de sensibilizarlos en el tema de enfoque basado en procesos. g

2. Etapa de planificación de los procesos claves: Luego de la identificación de los procesos, se establecen y se planifican aquellos procesos que son considerados claves dentro de la organización. Estos procesos son los que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito de ésta, ya que son la razón de ser de la organización. En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- Definir las actividades dentro del proceso
- Definir los requisitos de seguimiento y medición
- Definir los recursos necesarios
- Verificar el proceso con respecto a sus objetivos planificados

3. Etapa de análisis del proceso: En esta etapa se analiza cada proceso definido en la etapa anterior. Después de elegir los procesos claves se verifica de qué manera éste da respuesta a los objetivos de la organización, y si no es así, habrá que abordar el diseño o rediseño del proceso. En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- Evaluar los datos del proceso obtenidos del seguimiento y medición, con el objeto de cuantificar el desempeño del proceso. Cuando sea apropiado, utilizar métodos estadísticos.
- Comparar los resultados de las mediciones del desempeño del

proceso con los requisitos definidos para confirmar la eficacia y eficiencia del proceso y la necesidad de cualquier acción correctiva.

- Identificar las oportunidades de mejora del proceso basado en los datos de desempeño del proceso.

4. Etapa de mejora: en esta etapa se seleccionan y se forman equipo para estudiar el análisis de los procesos que se planificaron y diagnosticaron, para así definir factores claves a mejorar estableciendo patrones de comparación con los procesos que habían anteriormente, aunque si no se ha hecho un excelente diagnostico a los procesos productivos de la organización no se podrá saber a ciencia cierta que se va a mejorar.

5. Etapa de implementación y documentación de las mejoras: la propuesta de implementación de la mejora se hará con la herramienta antes mencionada como ciclo P.H.V.A, a partir de la ISO 9001:2015 la cual hará que siempre los procesos sean más eficientes y efectivos. Con esto, se aumentará las posibilidades de satisfacer a los clientes mediante la identificación de áreas que son susceptibles de ser mejoradas. Mientras que la documentación de la mejora debe ser guardada de manera física y digital, ya que con esto se tendrá conocimiento de lo que ya se ha mejora y como se mejoró.

6. Etapa de control y seguimiento de las mejoras: en esta etapa se evaluarán el avance de las mejoras implementadas mediante el establecimiento de los indicadores, los cuales se pueden evaluar

semestralmente para revisar la evolución de los procesos, y si es necesario, tomar las respectivas correcciones.

En esta etapa también se procede a definir un plan de mejoras del proceso definitivo con el mayor grado de detalle, donde se incluirán las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora y el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización.

La obtención de la información se realiza con entrevistas y encuestas a las personas responsables de los procesos productivos, en el cual se obtendrán datos de forma cuantitativas y cualitativas, para realizar los diagnósticos de dichos procesos.

Este artículo va dirigido a todas las empresas manufactureras de calzado en el departamento del Santander, que quieran implementar o mejorar sus procesos mediante el “enfoque basado en procesos”.

BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Muchos son los beneficios que obtienen las empresas cuando implementan un enfoque basado en procesos. El rendimiento de la organización aumenta, ya que no se malgastan recursos, tiempos ni esfuerzos innecesarios. El enfoque basado en proceso, también aporta beneficios que van orientado a la satisfacción del cliente, brindando así el éxito de cualquier empresa manufacturera, aunque esto se debe a la correcta ejecución de dicho enfoque.

Así mismo, este enfoque aporta a la empresa una visión global de sus relaciones internas, además, como permite establecer los responsables de cada proceso, todos los empleados conocerán su rol dentro de cada

uno de ellos, siendo conscientes de como esto ayuda a alcanzar los objetivos de la organización. (Hernandez Palma, Martinez Sierra, & Cardona Arbelaez, 2016).

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no les dan prioridad a los procesos, ya que estos enfoques fueron diseñados para el enfoque basado en funciones (Mallar, 2010), pero a medida que el enfoque basado en procesos empieza a implementarse, todos los sistemas de la organización se reestructuran para dar soporte a los procesos. Ya que éste siempre busca satisfacer las necesidades de los clientes. Se trabaja en equipo, la alta gerencia brindará asistencia a los empleados, se evalúa el proceso y al momento de solucionar un problema se mejora el proceso mediante ciclo PHVA. Y, por último, pero no menos importante, la cultura organizacional impulsará a la responsabilidad individual como colectiva, entendiendo la empresa como un sistema que apunta al conseguir un solo fin.

El beneficio de implementar un enfoque basado en procesos radica en que “un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los resultados relacionados se gestionan como un proceso” (GARAU, 2005)

A continuación, se presentan los principales beneficios que obtienen las organizaciones al emplear un enfoque basado en procesos:

BENEFICIOS DE UN ENFOQUE BASADO EN PROCESO	
1	Permite conocer de manera clara los procesos fundamentales de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades.
2	Identificar los procesos improductivos que necesitan ser mejorados y establecer métodos para controlarlos y optimizarlos.
3	Establecer indicadores de rendimiento en cada proceso y los objetivos de mejora.
4	Mantener bajo análisis todos los procesos, mejorando continuamente su funcionamiento, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.
5	Asigna responsabilidades a cada proceso.
6	Reducir costos y tiempos de los procesos mediante el uso eficaz de los recursos
7	Analiza y resuelve las limitaciones de la organización funcional vertical. Anulando las divisiones de las funciones por departamentos o procesos
8	Identifica las necesidades de los usuarios o clientes externos y orienta a la organización para la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales.
9	Obtener los resultados esperados y nuevas oportunidades de mejora.
10	Fortalece la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.

Tabla 2. Beneficios de un enfoque basado en proceso. Fuente: Autor del artículo

El enfoque basado en procesos permite que una organización opere de una manera más sistémica y transparente, reconociendo todos sus procesos, facilitando así la toma de decisiones ya que se establecen

responsabilidades y los procesos están enfocados en cumplir con los objetivos, aplicando la mejora continua.

En organizaciones donde ya se ha implementado el enfoque por procesos se han presentado algunas dificultades como lo son: (López Carrizosa, 2008)

- ✓ **Resistencia al cambio cultural:** El personal sobre todo en la línea media de la estructura de la organización ha presentado resistencia a la hora de cambiar el pensamiento de lograr los objetivos de manera colectiva, y no solo cumplir los objetivos por áreas o departamentos.
- ✓ **La toma de conciencia de los beneficios del enfoque:** Muchas organizaciones adoptan este enfoque como una obligación impuesta por los requisitos de la norma ISO 9001, lo que ha dificultado el entendimiento de los beneficios de este enfoque.
- ✓ **El desconocimiento del enfoque:** A pesar de las capacitaciones que las organizaciones han brindado a sus empleados referentes a este tema, se evidencia que muchas personas siendo líderes de procesos no tienen los conceptos claros de los objetivos, P.H.V.A, etc.
- ✓ **La resistencia al cambio de la operación funcional a procesos:** Además de la confusión de conceptos, algunas personas no han podido comprender o aceptar que se puede pertenecer a un área funcional y participar simultáneamente de la secuencia de actividades de un proceso y no se comprometen con los objetivos.

- ✓ **La disciplina en la aplicación de las actividades y controles:** Uno de los retos de esta gestión es que se debe documentar todos los procesos de la empresa, de igual forma requiere el seguimiento con indicadores y la generación de acciones de mejora.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación tuvo como propósito establecer la metodología que permita a empresas manufactureras, especialmente las de calzado en Santander adoptar de manera efectiva “un enfoque basado en procesos” y mostrar especialmente los beneficios que trae consigo aplicar este enfoque.

De los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que varios son los autores que han escrito artículos y libros sobre las diferentes metodologías que faciliten la implementación de la gestión por procesos. Entre los que se destacan Marrero Araújo, en su artículo “La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones”, Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, en su artículo “Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua”, Mallar Miguel Ángel, en su artículo “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente” y Negrín Sosa en su artículo “El mejoramiento de la gestión de operaciones en empresas hoteleras. Un enfoque en procesos”. Al analizar estas metodologías se pudo identificar que todas coinciden en algunas etapas y métodos, siguiendo lo establecido en la Norma ISO 9001.

La metodología para implementar un enfoque basado en proceso que se propone en este artículo, sigue los lineamientos establecidos por la norma ISO 9001 en su última

actualización 2015, en la cual se vieron una serie de cambios en relación a las actualizaciones anteriores, como lo es: un mayor enfoque en la planificación, además exige que alta dirección se involucre mucho más, y se realiza un refuerzo en el enfoque por procesos.

Esta metodología integra en 6 etapas principales lo que otros autores establecen hasta en 12 fases, considerándola como unas etapas sencillas y de fácil aplicación, en las cuales se explica lo que se debe desarrollar de manera clara y precisa. Esta brevedad, permite lograr una aplicación exitosa del enfoque basado en procesos en cualquier organización. Teniendo en cuenta, que la mayoría de las organizaciones verán más fácil aplicar una metodología que contenga pocas etapas de implementación.

Por otro lado, los resultados obtenidos, confirman que el enfoque basado en procesos interrelaciona todos los procesos dentro de la organización, además involucra de manera activa a todo el talento humano que intervienen en la fabricación de los productos o servicios, lo cual permite que los procesos generen valor y estén en dirección a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y partes interesadas.

En cuanto a los beneficios, las empresas del sector calzado, se verán beneficiadas al implementar la metodología que aquí se propone para aplicar un enfoque basado en procesos, en la medida que el rendimiento de sus procesos van a aumentar, ya que no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles, tendrán procesos bien definidos e integrados, lo que provoca una reducción en los tiempos de entrega, se mejora la calidad y el valor percibido por los clientes, aumentando la satisfacción de los mismos.

Es importante señalar que todos los beneficios que se plantean en este artículo, serán alcanzados en la medida que dentro de la organización exista una alineación de los procesos con la misión y objetivos organizacionales, para que de esta manera contribuya al proceso de toma de decisiones y no solo sea una conceptualización teórica que impida materializar los beneficios que se le reconocen.

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación permiten extraer algunas conclusiones:

La primera es constatar que el enfoque basada en procesos se establece como una herramienta adecuada que es fundamental para guiar a las organizaciones de cualquier sector, a lograr sus objetivos, sin importar su tamaño.

La aplicación de este enfoque basada en procesos requiere un análisis de manera detallada de todos los procesos de la organización, lo que permite una mejor gestión de cada uno de ellos, para cumplir con los objetivos y mejorar las expectativas de los clientes.

La metodología aquí propuesta, es una herramienta para el perfeccionamiento de los procesos de una organización, de fácil aplicación para motivar y aumentar el grado de compromiso del talento humano de todos los niveles, para así cumplir con los objetivos propuestos.

La metodología que proponen varios de los autores consultados sobre el enfoque basado en procesos, tienen una antigüedad de más de 5 años, por lo que no contienen dentro de éstas los últimos cambios de la actualización

de la norma ISO 9001:2015. En la cual se realiza un refuerzo justamente en el enfoque basado en procesos.

La limitación de esta investigación fue la dificultad para entrevistar al personal de las empresas del sector calzado en Santander, para conocer de primera mano información relevante a la investigación. Debido a la emergencia sanitaria que vive el país.

Esta investigación deja como interrogante: ¿cuál sería el rendimiento de las empresas del sector calzado al implementar la metodología aquí propuesta?

REFERENCIAS

- Alfonso, L. (2014). gestión de las empresas por procesos. Obtenido de http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/pfc_eoi_pla_201406_gesti%c3%b3n%20de%20las%20empresas%20por%20procesos.pdf
- Altahona Quijano, T. D., & Santisteban Rojas, D. F. (2008). *Análisis De Las Empresas Productoras Y Comercializadoras De Calzado En Santander*. Bucaramanga.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago de Chile: EVOLUCIÓN S.A.
- Burckhardt Leiva, V., Gisbert Soler, V., & Pérez Molina, A. I. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pymes de la Comunidad Valenciana*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de <https://www.udi.edu.co/images/investigaciones/publicaciones/libros/paloseco/13/comercializadora.pdf>

- Díaz Gorino, A. (2002). la gestión por procesos. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de www.jcedes.com
- Díaz León, J. A. (2017). La mejora de la productividad y reducción de costos con el enfoque orientado a Procesos. *GERENS*. Obtenido de GERENS: <https://gerens.pe/blog/enfoque-procesos-productividad-costos/>
- EcuRed. (s.f.). *EcuRed*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de EcuRed: [https://www.ecured.cu/Departamento_de_Santander_\(Colombia\)](https://www.ecured.cu/Departamento_de_Santander_(Colombia))
- Fontalvo, T. J., & De La Hoz, E. J. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación universitaria*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062018000100035&script=sci_arttext
- GARAU, J. (2005). Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales. *Easp*.
- Gonzalez Acosta, N. (Noviembre de 2019). Diseño de un sistema de costo de calidad basado en procesos y actividades en la Empresa de Aceros Inoxidables de Las Tunas. Obtenido de <http://hdl.handle.net/123456789/4181>
- González Méndez, L. (2002). el enfoque de procesos. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de www.uh.cu/centros/ceec/enfoque
- González, H. (2013). enfoque basado en procesos como principio de gestión. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>
- Hernandez Palma, H. G., Martinez Sierra, D., & Cardona Arbelaez, D. (2016). ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN. *saber ciencia y libertad*. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499>
- López Carrizosa, F. J. (2008). El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional : el caso Antioqueño. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496>
- Lozano Fonseca, A. (15 de agosto de 2017). DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LOS SISTEMAS DE CALIDAD DE LA EMPRESA PLAZAS INGENIERÍA CIVIL Y DISEÑO INDUSTRIAL. Bogotá.
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente . *visión de futuro* . Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Marrero Araújo, M. (2012). La gestión por proceso como técnica para el éxito de las organizaciones . Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/infor/odir/ifd-2012/ifd1215l.pdf>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*, 69. Recuperado el 27 de Mayo de 2020, de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62/58>
- Mora Martínez, J. (2002). Gestión clínica por procesos: mapa de procesos de

- enfermería en centros de salud.
Administración sanitaria.
- Negrín Sosa, E. (2003). Mejoramiento de la gestión de operaciones en empresas hoteleras. Un enfoque por proceso. *Gestión en H.* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/319723724_El_mejoramiento_de_la_gestion_de_operaciones_en_empresas_hoteleras_Un_enfoque_en_procesos
- Nueva-ISO-9001-2015. (05 de 09 de 2017). *Nueva-ISO-9001-2015.* Obtenido de Nueva-ISO-9001-2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/09/enfoque-basado-en-procesos/>
- Pérez, J. (2010). *gestión por procesos.* españa: esic.
- Politécnico, s. (s.f.). DIPLOMADO EN GESTIÓN POR PROCESOS.
- Ponjuán Dante, E. A. (2005). *principios y métodos para el mejoramiento organizacional.* habana, cuba: félix varela.
- Ramos, W. A., Ospino Escoba, M. L., & Ortiz Ospino, L. (2016). Análisis del sistema integrado de gestión en una empresa calzado. *Investigación y Desarrollo en TIC.*
- Rodriguez Romero, D. A. (21 de Noviembre de 2017). Propuesta de implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la fundación desayunitos creando huella. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23227/1/PROPUESTA%20DE%20IMPLEMENTACION%20DE%20LA%20GESTION%20POR%20PROCESOS%20EN%20LAS%20ACTIVIDADES%20MISIONALES%20Y%20DE%20APOYO%20DE%20LA%20FUNDACION%20DESAYUNITOS%20CREANDO%20HUELLA..>
- Serrada Bautista, A. J., & Fierro Porto, H. A. (2013). "Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4929/1090397204-2014.pdf?sequence=1>
- zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *economía industrial.*