

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN

PROCESS-BASED APPROACH AS A STEADY STRATEGY FOR TRANSFORMING ENTERPRISES

Hugo G Hernandez Palma¹
David Martinez Sierra²
Diego Cardona Arbelaez³

RESUMEN

Una organización competitiva es aquella capaz de generar valor a sus clientes internos y externos, al tiempo que mejore su productividad, optimice sus costos operativos y de gestión e incremente sus niveles de rentabilidad. Esto es posible en la actualidad, a través del sistema de gestión basado en procesos, el cual permite a las compañías tener una dirección orientada hacia los resultados, en función de procesos sistémicos que depende directamente de la planeación e integración de los recursos, entre ellos, el más importante, el humano. La presente investigación se direcciona a las empresas manufactureras de plásticos ubicadas en la región caribe colombiana; se estructura bajo un enfoque cuantitativo y se desarrolla por medio de una encuesta cerrada haciendo uso de la Escala de Likert. Dentro de los hallazgos más significativos se encuentra que algunas de las empresas objeto de estudio no han incorporado o, al menos no de la manera adecuada el enfoque por procesos dentro de su sistema de gestión.

PALABRAS CLAVE

Competitividad, Enfoque basado en procesos, Mejora continua, Satisfacción, Partes de interés, Sistema de gestión.

ABSTRACT

A competitive organization that is able to generate value to their internal and external customers, while improving productivity, optimize their operational and management costs and increase its profitability. This is now possible, through the management system based on processes, which allows companies to have a results-oriented management, based on systemic processes that directly from the planning and integration of resources depends, including, the most important human. This research is directed to manufacturing plastics companies located in the Colombian Caribbean region; It is structured under a quantitative approach and developed through a closed survey using Likert Scale. Among the most significant findings it is that some of the companies under study have not incorporated or at least not in the proper way the process approach within its management system.

KEYWORDS

Competitiveness, Process approach, Continuous Improvement, Satisfaction, Parties of interest, management system.

Fecha de recepción: 30 de junio de 2015.

Fecha de evaluación: 1 de agosto de 2015.

Fecha de aceptación: 8 de septiembre de 2015.

1 Ingeniero Industrial – Universidad Libre, Especialista en Estudios Pedagógicos – Universidad CUC, Especialista en Diseño y Evaluación de proyectos – Universidad Autónoma del Caribe, Magister en Sistema de Gestión – Universidad Autónoma del Caribe. Docente Programa de Administración de Empresas – Corporación Universitaria Reformada - Universidad del Atlántico - Colombia. Correo electrónico: hugoghernandezpalma@gmail.com

2 Ingeniero Industrial, magíster en Ingeniería Industrial. Docente de planta Universidad Simón Bolívar. . Correo electrónico: dmartinez@unisimonbolivar.edu.co

3 Administrador de Empresas, Magister en Desarrollo Organizacional. Correo electrónico: diecardona@yahoo.es

INTRODUCCIÓN

Es innegable el hecho de que, en la actualidad las empresas manufactureras se encuentran inmersas en entornos y mercados altamente competitivos, los cuales sugieren que estas organizaciones gestionen sus actividades y recursos de manera efectiva, para lo cual, es preciso que cuenten con un sistema de gestión estructurado que les permita, según Yáñez (2008).

“La mejora continua de la calidad, la transparencia en el desarrollo de los productos, la integración de trabajo, la generación de ventajas competitivas”. (p1), entre otros factores que los lleven a mejorar su productividad.

Sin embargo, no todos los sistemas de gestión se adecuan a las necesidades de las empresas manufactureras, mucho menos si se tratan de aquellas cuya operación se basa en la transformación del plástico, puesto que, según Proexport (2016) “estas empresas tienen altos niveles de producción y una perspectiva de crecimiento positiva dada la expansión de las industrias demandantes: empaques y envases, construcción y agricultura, entre otras”. (p1). así pues, estas empresas manufactureras de plástico que manejan altos volúmenes de producción, deben tener un sistema de gestión que actúe bajo un enfoque basado en procesos, puesto que, si se atreven a manejar un enfoque basado en funciones corren con el riesgo de que se generen fallas en su producción y un deterioro considerable en las relaciones interdepartamentales, dada la verticalidad de este enfoque.

Ahora bien, las manufactureras de plástico que aún no han centrado su sistema de gestión en un enfoque preciso y que desean apostar por el enfoque basado en procesos, deben ser conscientes de que, la incorporación del mismo, trae consigo diversos retos; quizás el más importante es el hecho de que se debe documentar cada uno de los procesos de la empresa, así como la regular y controlar el desarrollar de la norma ISO 9000; de igual modo, otro de los retos se centra en que la empresa debe capacitar a sus colaboradores o siendo el caso contratar personal cualificado que responda a los requerimientos de este sistema de gestión.

En el presente documento se analiza el enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas manufactureras de plástico; parte de una breve contextualización teórica que da cuenta de las características generales de este enfoque, seguidamente, se centra la concepción y formas de aplicación del sistema de gestión por procesos que utilizan diez empresas manufactureras de plástico ubicadas en la región caribe colombiana; finalmente, se brinda una serie de recomendaciones con base en los hallazgos y resultados.

REFERENCIA TEÓRICA

Actualmente el entorno empresarial se mueve entre estándares de competitividad y globalización, esto recrea para todo ente productivo unas exigencias de organización, estructuración y calidad; para lograr resultados óptimos que permitan una participación decorosa y eficiente en el ámbito económico. Para alcanzar esta participación eficiente, se necesita realizar gestión apropiada a las actividades y recursos de manera tal, que los objetivos empresariales puedan cumplirse de forma adecuada. Para dar cumplimiento a estos objetivos se da entonces, la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que impulsen y promuevan en las organizaciones, un crecimiento permanente y es lo que ha dado paso a las teorías sobre Sistemas de Gestión.

Los Sistemas de Gestión (SG), han tenido su génesis como respuesta a una necesidad de las organizaciones, de crecer de manera inteligente y asegurando unos componentes esenciales para su desempeño y desarrollo. Según Bravo Carrasco “Un SG, se ocupa de recoger las metodologías necesarias, que una organización pueda requerir, para establecer, documentar y controlar las actividades que realiza, bajo estándares de calidad”, (p270).

Al ir en búsqueda de estas metodologías, las empresas encuentran en su espectro de investigación una serie de normas de referencia, que ya tienen trayectoria y recorrido a nivel mundial y que han generado enormes resultados en la economía global. Uno de estos modelos de normas o esquemas, es la denominada norma ISO 9001.

NORMA ISO 9001

Esta norma es un referente universal que tiene por objeto, implantar un sistema de gestión al interior de las organizaciones, donde la producción de bienes o servicios este enfocada a satisfacer unos requisitos del cliente y trabajar por la satisfacción de los mismos. Esta satisfacción se logra, gracias a unas dinámicas de mejora continua y eficacia que se incorporan a todos los procesos. La norma ISO 9001 se concentra en 8 principios o lineamientos que son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso del personal
- Enfoque basado en procesos
- Mejora continua
- Toma de decisiones basado en hechos
- Gestión de relaciones
- Enfoque de sistemas para la gestión

Como se puede observar uno de los lineamientos base de la norma ISO, es el enfoque basado en procesos.

GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos, es uno de los conceptos modernos de direccionamiento, que ha resultado como apoyo a la necesidad que tienen las organizaciones de encaminar sus esfuerzos en la construcción de una nueva estructura administrativa.

El modelo de gestión basado en procesos, se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general. Implantar este tipo de modelo, no solo exige una nueva visión de los procesos, sino que además motiva la generación de valores agregados, para cada una de las variantes que intervienen en todo el modelo. Esta nueva tendencia es lo que diferencia la gestión por procesos de todos los esquemas organizacionales antes conocidos.

DEFINICIÓN DE PROCESO

Básicamente se deriva del latín *processus*, que significa progreso, avance o adelanto.

Bajo estas nuevas orientaciones, los procesos se definen como las diversas actividades que se requieren para generar un resultado, dichas actividades se alimentan de varios componentes (proveedores, insumos, servicios, etc.) que agregan valor al resultado final.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Dado que la gestión enfocada a procesos, permite repensar las organizaciones y reorganizar los diferentes subprocesos que la integran, para a través de la mejora continua, permitir nuevas definiciones, controles, seguimientos y formas de operación, se han definido unos objetivos esenciales en esta gestión y son los siguientes:

- Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma.
- Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones.
- Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica.

En el diseño de los procesos el talento humano tiene un rol importante debido al conocimiento que tiene sobre las particularidades que señalan los mejores pasos o fases que permite la construcción de un sistema. Lo anterior es posible en la medida en que la gerencia asuma la responsabilidad social con dicho stakeholder que son las personas en las empresas y que por ende son las que en definitiva mejor conocen los procesos y la mejor manera de emplearla, obteniendo un impacto positivo-output- en los clientes o usuarios, proveedores, intermediarios y hasta el medio ambiente. (Ruiz Malbarez, Romero González, 2011) (Del Rio, Cardona D y Pérez, 2011) (Vergara J y Carbal A. 2014).

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolla a partir de la metodología cuantitativa, precisamente bajo el diseño de estudio de caso, el cual, según Monje (2011) “es un estudio de uno o pocos objetos de investigación, el cual permite conocer sus características, situación actual e interacciones con el medio”. (p102). La metodología aquí presentada se desarrollará en las siguientes fases:

Fase 1. Caracterización del caso: El caso preciso son las manufacturaras de plástico de la región caribe colombiana y su sistema de gestión por procesos.

Fase 2. Técnicas: Se hará uso de una encuesta cerrada, bajo la escala Likert.

Fase 3. Recolección de los datos.

Fase 4. Reconstrucción de unidad estudiada por medio de la recopilación y análisis de los datos obtenidos.

Fase 5. Discusión de los resultados.

Nota aclaratoria: en consonancia con la Ley 1266 de 2008 (Habeas data) y con la finalidad de proteger los datos personales de las empresas manufactureras de plástico participantes; el presente estudio se restringe de hacer uso explícito del nombre y ubicación exacta de las compañías objeto de estudio.

RESULTADOS

El sistema de gestión basado en procesos surge a raíz de la necesidad de las empresas por integrar las actividades de sus distintas áreas o departamentos en aras de identificar la interrelación de los procesos y de definir las responsabilidades, aspectos clave para garantizar la eficacia de los procesos. De acuerdo con González (2013) “el enfoque basado en procesos es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p1), lo cual, posibilita a la compañía efectuar un análisis de perfeccionamiento de las funciones y actividades de sus colaboradores para lograr mejoramiento en su competitividad.

Algunas empresas si bien reconocen el papel de su talento humano, recursos financieros, mate-

rias primas, entre otros, no tienen en cuenta los procesos y las interrelaciones entre estos factores, esto puede suceder porque su sistema de gestión es tradicional y cerrado, situación que les impide concebir la importancia y los beneficios brindados por un sistema de gestión por procesos. Uno de los beneficios del sistema de gestión basado en procesos, es que, este aporta a la empresa una clara visión global de sus relaciones internas, además, permite establecer los responsables de cada proceso, lo que sugiere que todos los colaboradores conozcan su rol en cada uno de los procesos siendo consciente de como esto contribuye a alcanzar los objetivos de la organización.

De acuerdo con Medina, Nogueira & Hernández (2015) “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” (p65) de allí la importancia que las organizaciones consideren el enfoque en procesos desde el momento en que está diseñando sus objetivos estratégicos, pues esta gestión debe ser transversal a la organización no meramente utilizada para el mejoramiento de los procesos ya existentes.

Ahora bien, el enfoque por procesos se vincula a la Teoría General de los Sistemas, la cual según López (2008) “concibe a la empresa como un conjunto estructurado por partes que se interrelacionan entre si y constituyen un todo coherente que se desarrolla en un marco sistemático (p15)”;

por tanto, esta teoría abre paso al desarrollo del trabajo desde un punto de partida transdisciplinar, asentado en una visión holística e integradora, donde lo más importante es que las partes del sistema, compuestas por los empleados se interrelacionen entre sí, mediante lo que Osorio & Arnold conciben como “la comunicación fecunda entre especialistas y especialidades”. (p 2).

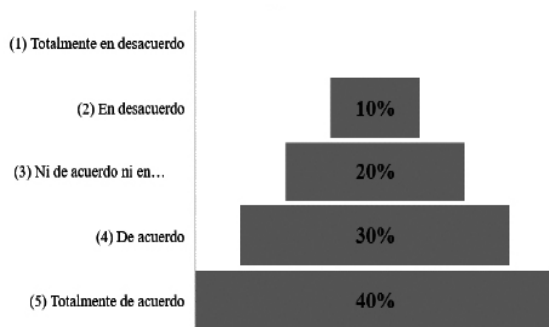
En este sentido, el enfoque por procesos, es un enfoque sistémico que está compuesto por diversos elementos interrelacionados, cada uno claves para la armonía del sistema, por tanto, cuando un solo proceso falla, esto se verá reflejado en todo el sistema. Según Ferrand (2005),

“dentro del sistema hay distintos movimientos de entrada, salida y retroalimentación, no obstante, estas características dinámicas no definen al sistema, sino que son las relaciones complejas y las acciones que producen las mismas” (p234).

En el enfoque por procesos, el tiempo es un aspecto primigenio, puesto que, los sistemas nunca deben ser estáticos, por el contrario, estos deben ir cambiando, adaptándose a los cambios de las dinámicas en el mercado y a los requerimientos de sus clientes.

Uno de los beneficios más importantes del enfoque por procesos, según Lucas (2014) “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” (p1) por tanto, este enfoque garantiza la proyección y el desempeño eficaz y eficiente de la empresa. Cuando se les preguntó a las empresas manufactureras sobre la anterior afirmación, esta fue su respuesta:

Figura 1. ¿La gestión por procesos permite garantizar la proyección y el desempeño?



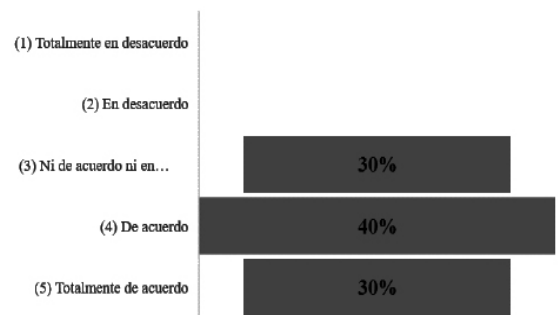
Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior permite observar que, algunas empresas (representadas por el 30%), no consideran o simplemente no le dan relevancia al enfoque basado en procesos como elemento que garantiza su proyección y desempeño efectivo, esto se puede dar por diversas variables, entre ellas, quizás la más evidente es que estas empresas no tienen interiorizado este sistema de gestión, o si bien lo han incorporado, no le han

dado el seguimiento efectivo; por tanto, no pueden apreciar sus beneficios.

Así mismo, el enfoque basado en procesos, según Pérez (2010) “permite detectar errores o defectos evitando la acumulación de costos innecesarios” (p27), lo anterior, se traduce a la optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción de los costos de operación; esto se sustenta en lo siguiente: si los procesos se controlan y se miden a través de indicadores, la empresa puede comparar resultados reales de un periodo con los previstos y, a partir de ello, potenciar acciones para obtener el máximo resultado posible. Ahora bien, cuando se preguntó a las empresas manufactureras de plástico si creían que el enfoque por proceso permitía rebajar sus costos de operación y de gestión, estas respondieron:

Figura 2. ¿El enfoque por procesos contribuye a la reducción y optimización de los costes operativos y de gestión?



Fuente: Elaboración por propia

A partir del resultado obtenido, se observa que la mayoría de las compañías objeto de estudio están de acuerdo en afirmar que el enfoque por procesos contribuye a la reducción y optimización de los costes operativos y de gestión, sin embargo, el 30% muestra una posición neutra respecto al tema, lo cual expresa una evidente falta de conocimiento y documentación por parte de estas empresas, las cuales no dimensionan como el enfoque por procesos puede disminuir significativamente sus costos.

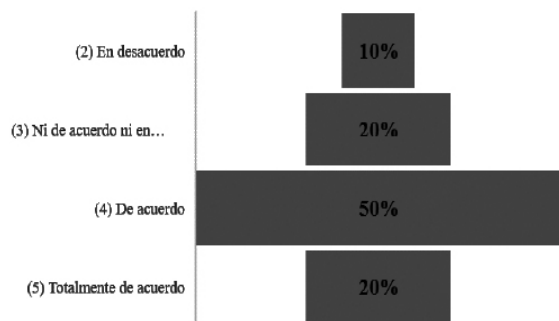
En palabras de Perera (2011) “Las organizaciones necesitan modelos modernos y dinámicos que no solo revelen la necesidad del cambio,

sino cómo efectuar éste de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias trazadas” (p1) de ahí la importancia de que la empresa conozca a cabalidad que es el enfoque de procesos, teniendo como premisa fundamental que esta forma de gestión favorece la eficiencia y la calidad de los procesos y productos/ servicios de la empresa, pero, además permite controlar y disminuir los costos que se susciten en los diferentes procesos.

Es claro que, si bien muchas compañías pueden comprender y conocer la importancia de la gestión basada en procesos, son pocas las que la desarrollan de manera cabal, lo cual significa que es insuficiente la consolidación de la necesidad del cambio, además, la necesidad de modificar la cultura organizacional actual, transformándola hacia una nueva cultura de trabajo que no solo se enfoque en los procesos, sino en satisfacer los requerimientos de las partes de interés bajo un enfoque sistémico.

Al intentar comprobar el conocimiento de las empresas objeto de estudio entorno al sistema de gestión por procesos, se efectuó una pregunta acerca de los cuatro grupos de procesos que convergen dentro de este sistema de gestión; sus respuestas se muestran a continuación, en la figura 3:

Figura 3. ¿Dentro de los grupos de procesos del Sistema de Gestión se encuentra: la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto o servicios y la medición, análisis y mejora?



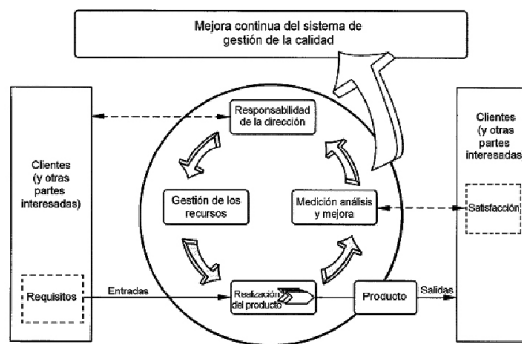
Fuente: Elaboración Propia

Evidentemente el 30% de las empresas objeto de estudio no están de acuerdo con estos grupos

de procesos, lo cual deja en claro que no tienen interiorizado un sistema de gestión por procesos o que, lo tienen incorporado, pero simplemente no lo conocen ni desarrollan a cabalidad; el 50%, por el contrario, están de acuerdo con la pregunta efectuada, y el 20% restante se muestra totalmente de acuerdo.

A partir de lo anterior y de acuerdo con la Norma ISO 9000:2005 el sistema de gestión basado en procesos además demostrar que las partes de interés juegan un papel fundamental para proporcionar elementos de entrada en la organización, expone cuatro procesos elementales que son la responsabilidad en la dirección, la gestión de recursos, a realización del producto o servicio y, la medición, análisis y mejora. En la responsabilidad de gerencia se ve reflejado el compromiso de la dirección con respecto a la planificación de los procesos, los cuales, entre otras cosas, deben ir enfocados al cliente; en la gestión de recursos se calculan los recursos de infraestructura económicos, tecnológicos y humanos, con los cuales la empresa cuenta para realizar los procesos de producción; en la realización del producto, la empresa deben planificar como manufacturar el producto o prestar el servicio, como se relaciona ese procesos con los clientes y, así mismo se hace un control por medio de dispositivos de seguimiento y medición. En la figura 4. Se evidencian los cuatro elementos citados:

Figura 4. Modelo enfoque por procesos



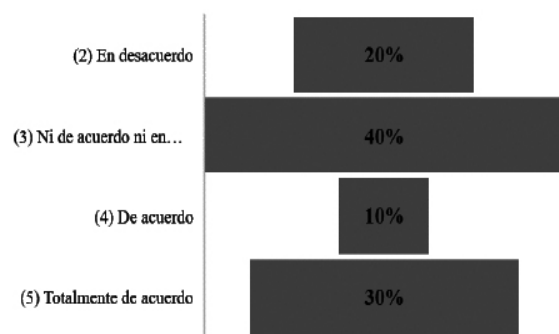
Fuente: ISO 9001:2008

Un elemento fundamental en el enfoque basado en procesos es la fuerza laboral, ya que, de ella depende que los procesos se realicen y se inte-

rrelacionen de manera efectiva; aquí toma protagonismo la actuación de la empresa, la cual debe inspeccionar y verificar el nivel de satisfacción de sus clientes internos con relación a la manera en la que se están desarrollando los procesos, acción que permite a la empresa no solo identificar puntos de inflexión en el sistema, sino mejorarlo de manera continua.

Se formuló una pregunta, con la finalidad de conocer si las empresas objeto de estudio eran conscientes de la importancia de su fuerza laboral en el sistema de gestión por procesos, esta fueron sus respuestas:

Figura 5. ¿Considera que la satisfacción del talento humano debe ser considerada en el sistema de gestión por procesos para garantizar el éxito del mismo?



Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados se puede evidenciar que el 60% del total de las compañías objeto de estudio no son conscientes de la importancia de la satisfacción de su personal para que el sistema de gestión por procesos dentro de la organización sea exitoso; de acuerdo con Moller (2015) “Todos los empleados deben tener capacidad de adaptación para llevar a cabo su papel en cada uno de los procesos en los que intervengan según las necesidades de cada momento” (p1) y, para que esto suceda deben estar comprometidos con los objetivos de la organización y sentirse empoderados con el sistema de gestión, los procesos que en el convergen y las responsabilidades precisas que se les son asignadas. Si los empleados no se sienten motivados ni satisfechos difícilmente podrán desarrollar sus actividades de manera proactiva, lo

que le resta total productividad y competitividad a la empresa.

Según Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2002) “El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema” (p22). Al hacer una revisión de la norma ISO 90001:2000 no se encuentra que esta, de manera explícita, muestre los procesos que deben o no ser introducidos en el sistema de gestión; o si estos deben ser de gestión, de planificación, o de seguimiento y control; esta situación se debe, en gran parte a que la empresa no se restrinja a la norma, pues es menester resaltar que cada organización tiene su propia realidad empresarial, sus propios recursos y procesos; por tanto, no se puede pretender dar uniformidad a organizaciones heterogéneas. Sin embargo, según Beltrán et al. (2002) “lo que la norma si deja en claro, son los principales factores para la identificación y selección de los procesos”, estos se muestran a continuación, en la tabla 1.

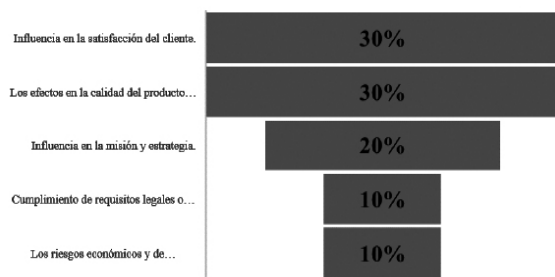
Tabla 1. Principales factores para la identificación y selección de los procesos

Principales factores para la identificación y selección de los procesos
Influencia en la satisfacción del cliente.
Los efectos en la calidad del producto/servicio.
Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).
Influencia en la misión y estrategia.
Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
Los riesgos económicos y de insatisfacción.
Utilización intensiva de recursos.

Fuente: Beltrán et. al (2002)

Se indagó a las compañías objeto de estudio, acerca del principal factor para la identificación y selección de los procesos, con base a los elementos expuestos por Beltrán esta fue su respuesta.

Figura 6. Principales factores para la identificación y selección de los procesos



Fuente: Elaboración Propia

El 30% de las empresas manufactureras de plástico objeto de estudio, consideran que el principal factor para la identificación y selección de los procesos, es la influencia en la satisfacción del cliente; de acuerdo con lo anterior, Martínez & Cegarra (2014) manifiestan que, “los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que logre cumplir con los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades del cliente. (p17); por tanto, si la empresa considera la satisfacción del cliente como fundamento para la estructuración y planificación de sus procesos, podrá no solo satisfacer a los clientes externos, sino, aumentar su productividad y competitividad.

Siguiendo con el análisis, el 30% de las compañías participantes asegura que el principal factor son los efectos de la calidad sobre el producto/servicio, este hallazgo se relaciona con la postura de Carnota (2011) “estudiar los procesos se ha convertido en una de las vías más exitosas para lograr mejoras importantes en la efectividad y en la eficiencia de las organizaciones, elevar la calidad de sus productos o servicios” (p1)

Ahora bien, el 20% de las empresas manufactureras de plástico expresan que el principal factor para identificar y seleccionar procesos es la influencia en su misión y estrategia, en consonancia con este resultado, Mallar (2010) afirma que “el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus partes de interés” (p1), por tanto, las empresas pueden relacionar los proce-

sos con las estrategias y la misión que trasnveraliza su operación.

DISCUSIÓN

La trasformación y el mejoramiento empresarial, sugiere que las compañías gestionen su calidad con base a un enfoque por procesos, esta afirmación se sustenta en la medida que la gestión por procesos permite la generación de valor, y esto, precisamente, y de acuerdo con Marrero, Domínguez & Fajardo (2013), es lo que busca el cliente contemporáneo y por lo que está dispuesto a pagar.

La gestión por procesos interrelaciona todas las actividades de la empresa, además tiene en cuenta las percepciones de todos los involucrados en la fabricación de los productos, lo cual permite que los procesos se direccionen a satisfacer de manera plena las necesidades y requerimientos de los clientes y los colaboradores. La gestión por procesos, además, impulsa la generación de valor, aspecto fundamental para el aumento de la eficacia y eficiencia de la empresa y, por tanto, de su competitividad en el mercado.

Dentro del estudio se pudo evidenciar que, algunas empresas manufactureras de plástico ubicadas en la región caribe colombiana, en la actualidad no tienen incorporado un sistema de gestión por procesos, o si lo poseen no lo manejan ni conocen de manera integral, puesto que, por un lado, no están seguros que este sistema contribuya a la reducción y optimización de los costes operativos y de gestión y, así mismo, no reconocen los grupos de procesos que convergen en citado sistema.

Otro aspecto a resaltar es que, el 60% de las empresas manufactureras de plástico participantes en el estudio no son conscientes de la importancia de la satisfacción de su personal para que el sistema de gestión por procesos dentro de la organización sea exitoso; este es un grave error, en la medida que el talento humano es el activo primigenio de toda organización y si este no se siente valorado y empoderado, difícilmente podrá darles continuidad efectiva a los procesos de la organización.

Finalmente, se pudo observar que los factores para la identificación y selección de los procesos que las empresas suelen determinar, se corresponden, generalmente, con a la influencia del sistema en la satisfacción al cliente, y el mejoramiento de la calidad en los productos. En menor medida estas empresas se interesan por los riesgos económicos y por el cumplimiento de los requisitos legales.

CONCLUSIONES

Se concluye que, el enfoque basado en procesos debe ser la estrategia de dirección por excelencia para las empresas manufactureras de plástico ubicadas en la región caribe colombiana, pues este permite, por ejemplo, que se reduzcan los tiempos de entrega, se mejore la calidad y el valor percibido por los clientes y así mismo,

aumente la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

A partir de los hallazgos, se recomienda a las empresas objeto de estudio, elaborar estrategias que les permitan implementar y optimizar su sistema de gestión por procesos; así mismo, se recomienda estructurar o mejorar un manual de funciones y procedimientos con la finalidad de que el talento humano de la empresa se apropie de las actividades y funciones que debe realizar.

Para que el sistema de gestión por procesos sea considerado una estrategia efectiva de dirección, las compañías objeto de estudio deben, además, diseñar un sistema de evaluación y de control, de este modo se garantice que el enfoque basado en procesos este siendo efectivo y, por tanto, la mejora continua de la empresa.

REFERENCIAS

- Bravo Carrasco, J. Gestión de Procesos en Chile (2012). Diagnóstico y Propuestas. Santiago de Chile; Editorial Evolución S.A., 2012. 270 p. 4.
- Beltrán Sanz, J. Carmona Calvo, M.A. Carrasco Pérez, R. Rivas Zapata, M.A & Tejedor Panchón, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Recuperado de: <http://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22>
- Carnota O. (2011). Gerencia sin Agobio. 4ta ed. La Habana: Ciencias Médicas. Recuperado de: https://openlibrary.org/works/OL16103017W/Gerencia_sin_agobio._Un_aporte_a_la_eficiencia_personal_e_institucional.
- Del Rio, Jorge, Cardona Diego y Pérez I. (2012). “Desarrollo de actividades de emprendimiento con innovación y responsabilidad social en los hoteles en la ciudad de Cartagena” Revista Saber, Ciencia y Libertad, Vol. 7 No 2. 113-124, <http://www.sabercienciaylibertad.org/ojs/index.php/scyl/article/view/130/139>, DOI: <http://dx.doi.org/10.22525/sabliber2012v7n2.130>
- Farrand Rogers, J; (2005). El marco teórico y la teoría de sistemas. Quivera, 7() Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40170210>
- González, H. (2013). Enfoque basado en procesos como principio de gestión. Recuperado de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>
- Lucas Alfonso, P. (2014). Gestión de las Empresas por Procesos. Recuperado de: http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf
- Mallar, M.A (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Vis. futuro. 13(). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004

- Marrero Araújo, M. Dominguez Montalvo, J. Fajardo Soto, B. (2014). La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones. Recuperado de: <http://bvs.sld.cu/revistas/infid/n1512/infid03212.htm>
- Martínez, A & Cegarra, J.G (2014). Gestión por procesos de negocio: Organización Horizontal. Editorial el Economista. Madrid, España
- Medina León, A. Nogueira Rivera, D. Hernández Nariño, A. (2015). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista Eidos*. Recuperado de: http://www.altagestion.com.co/boletines/mailling2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf
- Monje, C.A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Recuperado de: <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Osorio, F; Arnold Cathalifaud, M; (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio, () Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10100306>
- Perera Gil, T. (2011). Aplicación parcial de un procedimiento de Gestión por Procesos en el Hotel: “Club Kawama”. Recuperado de: http://catedragc.mes.edu.cu/download/tesis_de_diploma_/2011/TD-Tahim%C3%ADPereraGil.pdf
- Pérez, J.A (2010). Gestión por procesos. ESIC Editorial. España.
- Ruiz Malvarez, Romero Zilath (2011). “La Responsabilidad Social Empresarial y la Obsolescencia programada” Revista Saber, Ciencia y Libertad Vol 6 No 1 2011.
- Superintendencia Industria y comercio (2015). Manejo de la información personal. Recuperado de: <http://www.sic.gov.co/drupal/manejo-de-informacion-personal>.
- Vergara, José y Carbal Adolfo (2014). “Diseño de un Sistema de gestión en Responsabilidad Social Empresarial para pequeños Hoteles en la ciudad de Cartagena” Revista Saber, Ciencia y Libertad Vol. 9 No 2. 91-108, <http://www.sabercienciaylibertad.org/ojs/index.php/scyl/article/view/7/7> DOI: <http://dx.doi.org/10.22525/sabcliber.2014v9n2.91108>
- Yañez, C. (2008). Sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001. Recuperado de: <http://internacionaleventos.com/articulos/articuloISO.pdf>