

La gestión de procesos y la eficacia de las organizaciones que le implementan: caso de estudio Lilaescarlata



**Valeria Camila
Álvarez Alzate**

*Estudiante de Especialización en Gerencia de
Proyectos de la Universidad Pontificia Bolivariana,
Medellín, Colombia.*



El siguiente escrito tiene como objetivo analizar la gestión de procesos y su efectividad en una empresa de la ciudad de Manizales, Caldas, llamada Lilaescarlata. Para ello se plantea un plan a seguir, plan que comprende en primer lugar una reconstrucción teórica de la noción de empresa y qué es la gestión de procesos. Más adelante, una metodología con un enfoque cualitativo para observar la realidad de la firma en cuestión. Como hallazgos se expone que la gestión de procesos es la visión implementada por los directivos y aceptada y respetada por los mismos empleados. La conclusión general indica que la gestión de procesos es eficaz en Lilaescarlata en tanto valida la idea de sistema, permite la consecución de metas y objetivos trazados, identifica fallas críticas y brinda una óptica global en lo relativo a los macro y subprocesos, entre otras cosas.

PALABRAS CLAVE: gestión de procesos, empresa, eficacia, logros.

RESUMEN

ABSTRACT

The following paper aims to analyze the process management and its effectiveness in a company in the city of Manizales, Caldas, called Lilaescarlata. For this, a plan is proposed, a plan that includes, first of all, a theoretical reconstruction of the notion of company and what is the management of processes. Later, a methodology with a qualitative approach to observe the reality of the firm in question. As findings it is exposed that the management of processes is the vision implemented by the managers and accepted and respected by the same employees. The general written conclusion indicates that the process management is effective in Lilaescarlata as it validates the system idea, allows the achievement of goals and objectives drawn, identifies critical faults and provides a global perspective on macro and subprocesses, among others things.

KEY WORDS: process management, business, efficiency, achievements.



1. Introducción

Desde hace 15 años los empresarios de todo el mundo han visto la posibilidad de incrementar sus ganancias y llegar a donde nunca pensaron en el mercado gracias a la globalización. Esto ha dado pie para que las organizaciones consideren siempre innovar en temas tales como *marketing*, estrategias de retención de clientes, estrategias de fidelización, instalaciones y tecnología, por nombrar algunos aspectos importantes. Dicho de otra forma,

si las empresas quieren ser exitosas y líderes dentro de un mercado tan competitivo como el actual, deben nutrirse constantemente de ideas. Estas son a la empresa lo que es el agua a las plantas; es lo que les da vitalidad, lo que las mantiene vivas. (Gutiérrez, s.f., p.4)

Esta máxima hizo que las firmas con buenas propuestas optaran por dejar atrás la gestión vertical, es decir, la administración a través de funciones y tareas, y decidieran emprender proyectos más ambiciosos y con metas más grandes mediante la dirección horizontal, o sea mediante la gestión de procesos u *operations management*. A diferencia de la gestión vertical, la organización de procesos u organización de flujos no solo tiene en cuenta las potencias internas de la organización sino que asume la actividad empresarial como un todo que debe trabajar en armonía gracias a los procesos, los cuales, a la larga, se verán como una sola acción con miras a satisfacer a los clientes y a incrementar la calidad del producto o servicio.

Un ejemplo internacional de cómo la gestión de procesos incrementa la rentabilidad de la empresa lo ofrece Procter & Gamble (empresa conocida en Suramérica como P & G). En Procter & Gamble, antes de poner en marcha campañas agresivas, publicidad desmedida y dar a conocer un artículo innovador, las cabezas comprendieron que nada es más idóneo que interpretar la producción como un proceso, proceso que necesariamente incrementaría los beneficios adicionales en casi

un 50 % sin subir los costos, repercutiría en la efectividad y en la tan anhelada eficiencia. Así, de la sectorización, casi incomunicada, decidieron migrar a un enfoque de valor agregado como la gestión de proceso (Gutiérrez, s.f.).

En Colombia ocurre lo mismo. Por ejemplo, en el sector de hidrocarburos y minería grupos de la talla de Ecopetrol, Tipiel, Independence y Argos aumentan su prestigio, se benefician y llegan al mercado de manera más acorde con las necesidades gracias a esta metodología. Es más, se cree que si se populariza y cobra fuerza no solo favorecerá a las empresas sino a toda la industria nacional a escalas sorprendentes porque

aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas; una organización gestionada por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías, dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades organizativas; se favorecen las interrelaciones entre las personas; se establecen responsables de cada proceso; todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los procesos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización ; y permite que no se trabaje de manera aislada, buscando solo el beneficio de una parte de la organización, sino buscando el beneficio común. (Nea, 2017, parr.1)

Pero, ¿qué es realmente la gestión en procesos? Pues bien, para despejar esta duda se expondrá la situación de una marca de Manizales, Caldas, que desde hace 5 años viene implementando esta estrategia, es decir, un caso de estudio específico, casuística, con el propósito de demostrar su eficacia y utilidades. Para ello se propone como medida inicial la definición de empresa, después las nociones generales de la gestión de procesos o lo que se conoce en ingeniería industrial como organización de procesos, la caracterización de la organización en cuestión y, por último, las conclusiones.



2. Aproximaciones a la noción de empresa

Para muchos expertos, la empresa es otra de las formas de organización que el hombre ha diseñado para cumplir sus metas. Por eso, la empresa puede entenderse como “un conjunto de factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión y combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativa” (Hernández, 2015, p.7). Otra definición que merece considerarse es la de Bueno (1996), quien afirma que la empresa es una “organización que puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos” (p.24). Hoy por hoy, las empresas son un organismo bastante complejo gracias a la globalización y a los descomunales progresos de la tecnología. Así, su ciencia, la administración de empresas, integra la psicología, la antropología, la filosofía, la geografía económica y la computación.

En la creación de tales organizaciones, las teorías clásicas de la empresa exponen la necesidad de tres elementos: el trabajo, el capital y la tierra. El primero, o sea el trabajo, tiene que ver con la fuerza y la dedicación de quienes hacen parte. Otra forma de entender el trabajo es “el esfuerzo que realizan las personas para crear bienes o prestar servicios dentro de una organización empresarial. Incluye tanto el trabajo físico como el intelectual” (Escolme, 2015, p.8).

El segundo, el capital, es “el conjunto de bienes o derechos que la empresa tiene y se incluyen dentro de su patrimonio. O sea, está formado tanto de los bienes inmuebles (fincas, solares, edificios, naves) como por los bienes muebles” (Escolme, 2015, p.8); el mobiliario o todo lo que puede transportarse fácilmente.

El tercero, la tierra, vale desde un factor productivo que ha sido durante

muchos años un aspecto clave. Hoy utilizamos el término tierra en sentido global, incluyendo el conjunto de recursos naturales imprescindibles para la producción, sin los que la organización empresarial no podría funcionar. Podemos citar, por ejemplo, el agua y la energía. (Escolme, 2015, p.8)

Al estar conformada por hombres con un interés común, la empresa tiende a formular objetivos que los expertos denominan objetivos económicos y sociales. Los económicos se asocian a la maximización de los beneficios financieros, es decir, a grandes sumas de dinero para los propietarios de la empresa. Los sociales tienen que ver con la intención de la empresa de cubrir una necesidad del mercado. Como afirma el grupo Escolme (2015), “es lógico tener presente que en una organización ambos tipos de objetivos han de ser complementarios y estar coordinados. Lo contrario podría paralizar la propia actividad y conducir al fracaso al ente organizacional” (p.10).

Quien se encarga de formular los objetivos de la empresa, los cuales también pueden dividirse en específicos y generales según el enfoque, es el administrador. Este, “tiene una función tan relevante en este campo que incluso ya se habla de una nueva forma de dirección denominada dirección estratégica por objetivos” (Escolme, 2015, p.10). El responsable de formular los objetivos siempre debe tener presente el tipo de empresa, la dirección, el entorno de la organización y las posibilidades económicas.

Como la empresa es un sistema que opera en armonía tiene funciones, o sea, acciones propias de sus miembros. Siguiendo el grupo Escolme (2015), cuando se habla de funciones se está “refiriendo a las actividades o tareas que pone en funcionamiento la empresa; es decir, aquellos trabajos que colaboran en la transformación de inputs en outputs” (p.12). Para Henry Fayol (1986), padre del enfoque clásico de la administración, estas funciones son:



- Técnicas
- Financieras
- Seguridad
- Contabilidad
- Comerciales
- Administrativas¹

De estas seis la más importante es la administrativa, pues

[...] se encarga de dirigir y controlar todo el cuerpo social de la organización. Sin ella la coordinación, la cooperación y la eficiencia serían una ilusión. Es más, sin la función administrativa la empresa corre peligro de morir por la lucha comercial o inseguro competidores o por el mal avance. (Fayol, 1986, p.9)

La clasificación se basa en elementos como el tamaño, la propiedad del capital, el coste de la producción, el sector económico, el ámbito geográfico, el número de productos o servicios de la actividad y el nivel de jerarquías². Así, por ejemplo, puede hablarse de empresas grandes o medianas, privadas o públicas, locales e internacionales, de un sector de la economía determinado y de una forma jurídica establecida.

Respecto a la importancia de la empresa, muchas son las perspectivas de análisis. Desde la política, las empresas son importantes porque posibilitan el progreso nacional al ejecutar trabajos de manera conjunta, generan estabilidad, explotan los recursos naturales y promueven intercambios que van más allá de unos kilómetros. Por el lado social, las empresas satisfacen las necesidades del mercado, permiten alcanzar objetivos colectivos y distribuyen las riquezas. Además, generan tecnología y transforman las leyes del consumo.

1 Quien desee profundizar un poco más en el tema puede consultar el libro *Principios de administración industrial y general*, escrito por el francés Henry Fayol en 1916.

2 Estos elementos que son señalados son tomados del grupo Escolme.

3. Gestión por procesos

Ya despejada la noción de empresa, es válido afirmar que la gestión de procesos es una neometodología que se aparta, de algún modo, del enfoque tradicional de la administración por funciones. Y esto es así debido a la connotación de la palabra *proceso*, palabra que proviene del latín *processus* y que significa acción de ir hacia adelante o conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. En el campo de las industrias la gestión de procesos se entiende así:

cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso). (Folleto Número 5, s.f., p.5)

Pero no solo esta definición ayuda a comprender el tema. Según Carrasco (2001), el proceso se asume a modo de "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (p.11). Dicho de otra forma, la gestión de procesos es la visión integral, desde la perspectiva de sistema, de cada uno de los pasos a seguir, presentes por separado en las áreas de la organización, para entregar de la mejor forma posible el bien o servicio al público (*target*). Así, por un lado, lo dicho se cristaliza cuando entra un material (materia prima) que da como resultado un objeto de más valor, ya sea empleando máquinas y energía. Por el otro, recursos (insumos) en virtud del tiempo de las personas que generan un servicio (Mallar, 2010).

Dentro de sus características están: variabilidad y repetitividad. Lo uno obedece a que en ocasiones se da cierto cambio (un tornillo no siempre será el mismo, un juguete podrá ser milimétricamente más grande que otro, etc.) gracias a las experiencias del trabajador, a su trayectoria o a la maqui-



naria operada. Las formas de establecer el grado de variancia van desde gráficas hasta especializados sondeos. Lo otro repercute en la mejora del proceso en tanto se adquiere pericia, rapidez y se perfeccionan los resultados. Por eso, invertir tiempo en consolidar el proceso repercute en los efectos: a más número de veces, más exactitud, dominio y menos error (Zaratiegui, 2009).

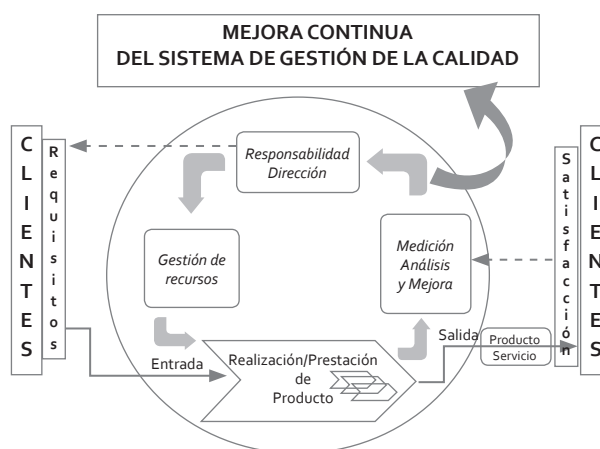
Ahora bien, según la norma ISO 9000-2015, y su predecesora ISO-9000-2000, los procesos, de manera amplia, se dividen en:

1. Procesos de la dirección
2. Procesos relacionados con la gestión de recursos
3. Procesos clave, o sea la realización del producto o la prestación del servicio
4. Procesos de apoyo a (medición de la marcha y avance del proceso, examen de los resultados y la planificación)³.

Los primeros obedecen a las actividades de la empresa dentro de la dirección. Algunos de ellos son: consecución de los recursos, organización de la calidad, supervisión del sistema de gestión y atención a los consumidores. A los segundos la norma ISO 9000:2000 los asume como “aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”(p.3). Los terceros comprenden todas aquellas acciones fundamentales, como la manufactura del producto o la prestación del servicio. Se destacan: “ofertas, Compras y ventas, Diseño, I+D, Almacén, Producción - Inspección y control de productos” (Gestión de Calidad, 2000, p.6). Y los últimos son las estrategias diseñadas por especialistas en torno a inspecciones correctivas y preventivas, auditorías, inconformidades y seguimiento (Gestión de Calidad, 2000, Mallar, 2010). En conjunto, y guiados por la premisa de lo óptimo, los más altos resultados y la consigna de la calidad, los procesos repercuten en la satisfacción del *stake-*

*holder*⁴, la reputación de la firma, la fidelización y la retención, entre otras cosas; por supuesto, todo tras bambalinas. Para ampliar, la siguiente imagen:

FIGURA 1. DIAGRAMA DE MEJORA CONTINUA DEL GESTIÓN DE LA CALIDAD



Fuente: Cartilla Gestión de Calidad

Dentro de la gestión de procesos, a la luz de Mallar (2010) y del portal Calidad Gestión (2017), existen unos requisitos *sine qua non* es casi imposible implementar esta metodología, a saber: responsables, capacidad de los responsables para la mejora e indicadores, elementos que se traducen en *inputs*, *outputs*, sistemas de control y gestor o propietario de la sumatoria.

¿Cómo se implementa un proceso? Ya sean organizaciones macro o micro (Cocacola, Microsoft, Apple, etc.), parece ser que se siguen los mismos pasos, las mismas dinámicas y se persiguen los mismos objetivos: calidad, rentabilidad y notoriedad mediante tres principales ejes:

- Liderazgo de la dirección
- Participación de los empleados
- Formación

3 Esta clasificación también la propone la cartilla Gestión de Calidad. Para consultar, ver [googleacademic](http://googleacademic.com).

4 La expresión puede traducirse por: clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad.

El liderazgo de la dirección comprende el supuesto capital de asumir dicho modelo de calidad, es decir, dejar atrás las funciones por departamentos, la individualidad y las divisiones para entrar en una era de equipo donde cada miembro es importante, vital y especial, y más su trabajo. El Folleto Número 5 de la gestión por procesos (s.f.) señala al respecto que el liderazgo debe comprender por parte de las cabezas organización y dominio de los asuntos relacionados con la gestión por y de procesos; involucramiento activo y personal dentro de equipos de mejora; y destinación de “recursos humanos y materias necesarios para desarrollar las actividades de gestión por y de procesos” (Folleto Número 5, s.f., p.14).

El segundo escalón, participación de los empleados, implica un compromiso serio y concreto dentro de la empresa. Para ello, la dirección debe crear grupos de gestión de procesos, los cuales estarán encargados de motivar al personal, asegurar la consecución de sus metas y velar por la estabilidad y la permanencia. También, lo que denominaría Douglas McGregor⁵ como la teoría Y, o sea el reconocimiento de los empleados como personas, es radicalmente relevante en la participación de los trabajadores en la gestión de procesos, pues si los directivos reconocen sus necesidades, demuestran hasta cariño, preocupación, aprecian el desempeño y dejan de lado los problemas inherentes a la vida, el trabajador se esforzará, dará lo mejor de sí y verá como propio el emprendimiento, entre otras cosas (Mallar, 2010; Mintzberg, 2004).

El tercer paso es la formación, capacitación en otras palabras, de la dirección y los colaboradores (personal). Por parte de la dirección, esta debe instruirse en la calidad total y en el estilo gestión

por procesos con el ánimo de formar su equipo y encausar todas sus actividades hacia el mismo fin: el ideal de sistema y la horizontalidad empresarial. En el caso del personal, será trascendental un departamento de talento humano que brinde asistencia, formación en manejo de equipos y procesos y actualizaciones en las últimas tendencias del mercado, la industria, el comercio y la maquinaria (Mintzberg, 2004).

Por otra parte, como la gestión de procesos busca en términos puntuales aumentar varios aspectos de las operaciones intrínsecas de la empresa, entre ellas la calidad, la eficiencia y la rentabilidad, y a su vez evitar problemas, autores como Mintzberg (2004), Ostroff (2006) y Mallar (2010) diseñan una pauta que asienta las instrucciones a seguir para elevar un proceso, a saber: *hacerlo ocurrir tal y como se desea, y perfeccionarlo una vez suceda*. En lo relativo a la sugerencia *hacerlo ocurrir tal y como se desea* los consejos son: “definir la forma de ejecutar del proceso. Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso. Ejecutar las actividades del proceso. Según las instrucciones anteriormente establecidas” (Folleto Número 5, s.f., p.8)⁶. En la otra insinuación, emprender acciones correctivas de mejora y de supervisión después de la consecución del resultado anhelado quizás sea lo más indicado, mientras todo lo demás entra en escena.

Además de las apreciaciones consideradas por los especialistas citados, el ciclo de Deming, más conocido como círculo PDCA es otra conjetura que permite una mejora de procesos muy rentable debido a sus cuatro ejes, ejes que son planificar-hacer-verificar-actuar o en inglés *plan-do-check-act*. Según el Folleto Número 5 (s.f.) el engranaje del ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act) va así:

- **Planificar** los objetivos de mejora para el mismo y la manera en que se van a alcanzar.
- **Ejecutar** las actividades planificadas para la mejora del proceso.

5 Douglas McGregor es un popular teórico de la administración de empresas que postuló dos interesantes ideas: la teoría X y la teoría Y de la administración. La una ve a los trabajadores como máquinas y por lo tanto deben estar sometidas al imperio de la tiranía; la otra ve en los empleados seres de potencialidades, deseos, anhelos y comprometidos con su labor gracias a la dirección de un jefe con principios humanistas. Para ampliar consultar su célebre libro *El administrador profesional*.

6 Quien desee profundizar puede consultar el documento citado.



- **Comprobar** la efectividad de las actividades de mejora.
- **Actualizar** la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad. (p.9)⁷

De lo anterior se desprende una pregunta capital: ¿cómo hacer visible un proceso al interior y exterior de las organizaciones? Mediante la diagramación de procesos, técnica útil que perfila, paso por paso, las fases de operación de la organización y sus elementos constitutivos, entre otras cosas. De acuerdo con esta idea, el diagrama de procesos es una representación gráfica de un sistema, previamente determinado, que describe con profundidad entradas, salidas y detalles con precisión, y a su vez, problemas y oportunidades de solución.

Para facilitar la diagramación-representación visual de las variaciones de un fenómeno o de las relaciones que tienen las partes de un conjunto-la American National Standard Institute (ANSI) sugiere símbolos en el momento de presentar un diagrama. Entre ellos están los rectángulos que designan actividad, círculos que dan a entender inspección o firma y triángulos que expresan archivar o esperar, entre otros.

Su distribución depende de la experiencia y la pericia del encargado del diagrama, las etapas del proceso, su cantidad y de muchas cosas más. Así mismo pueden ser diagramas de bloque, de actividades y de funciones (Folleto Número 5 de gestión de procesos, s.f.; Gestión de Calidad s.f.). Ya sea uno u otro o hasta los tres, todos tienen idéntica misión: presentar al interesado o los protagonistas un mapa de adónde va, qué entra y qué sale, etc., cuando se desea comercializar un bien o servicios.

7 Vale la pena señalar que otros autores también plantean otras propuestas para mejorar los procesos, propuestas que comprenden mejoras estructurales (herramientas, técnicas, maquinaria, etc.) y funcionales (sistemas de sugerencias, experimentos y más).

4. Caso de estudio

Lilaescarlata o la gestión por procesos

Se ha considerado una teoría tanto sobre qué es la empresa como sobre qué es la gestión en procesos. De manera tal que el paso a seguir consiste en extrapolar dichos tópicos a un escenario específico: Lilaescarlata, sociedad que recurre, desde hace más o menos 5 años, a este tipo de visiones. Sin embargo, para ello primero se describen las técnicas empleadas.

4.1 Enfoque

Para cumplir con el objetivo, evidenciar un caso donde la gestión de procesos se implemente, se propone un enfoque cualitativo ya que se pretende llevar a cabo una observación y una evaluación a través de un trabajo de campo. Y eso es así ya que Hernández, Collado y Baptista (2003) consideran que este enfoque “por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación que pueden o no ser hipótesis en su proceso de interpretación” (p.6).

4.2 Tipo de investigación

En cuanto al tipo o estilo se planea el explicativo puesto que es necesario observar unos hechos, hechos que para Hernández *et al.* (2003) se dan en los trabajos así ya que “miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (p.14).

4.3 Método

Se elige un método inductivo porque se fundamenta en la experiencia. Es decir, se basa en un procedimiento práctico capaz de revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del fenómeno a estudiar; todo desde la contemplación sensorial (Hernández, *et al.*, 2003).



4.4 Herramientas

Como herramientas de recolección de información se tendrán dos estrategias: la primera sondeará referencias y guías bibliográficas del tema con el ánimo de determinar el material teórico, o sea, es una ficha de trabajo según documentos consultados (revisión bibliográfica que ya se hizo) en tanto

la revisión bibliográfica es un procedimiento estructurado cuyo objetivo es la localización y recuperación de información relevante para un usuario que quiere dar respuesta a cualquier duda relacionada con su práctica, ya sea ésta clínica, docente, investigadora o de gestión. (Gálvez, 2002, p.3)

La segunda es la observación participante en donde se tomarán datos reales de los trabajadores de Lilaescarlata, una táctica que se considera

como un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. La implicación supone participar en la vida social y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de una comunidad o de una institución. Supone, además, aprender los modos de expresión de un determinado grupo. Incluso, para el investigador supone adoptar la misma apariencia que los participantes en los hechos estudiados, asumir las mismas obligaciones y responsabilidades y convertirse en sujeto pasivo de sus mismas pasiones y convulsiones. (Rodríguez y García, 2004, p.45)

5. Lilaescarlata

Lilaescarlata es una prestigiosa empresa de Manizales, Caldas, creada por Juanita Villegas en el

2010, cuya principal actividad es la fabricación de hermosos y atractivos artículos para el hogar, la oficina y todo aquel espacio que requiera decoración, clase y *glamour*. Los materiales empleados van desde madera, plástico, acrílico y componentes reutilizables, particularmente capas protectoras (cáscaras de fruta y cortezas de árboles). En otras palabras, se trata de una propuesta de objetos y accesorios innovadores que reflejan la pasión por el color y las formas orgánicas inspirándose en los paisajes y las imágenes que ofrece la naturaleza; desarrollando así una propuesta de ilustraciones exclusivas y hechas a mano. En la actualidad se ubica en el barrio Alta Suiza y cuenta con 12 empleados distribuidos en el área técnica, financiera, contable, comercial y administrativa. Su fundadora, aparte de dirigir Lilaescarlata, es quien se encarga, en algunas oportunidades, de diseñar las piezas a vender, siempre con estándares estéticos altos y de acuerdo con las perspectivas de sus clientes; la firma está registrada en la Cámara de Comercio de Manizales. En el siguiente enlace puede apreciarse su oferta: <https://www.dekosas.com/marcas/229-Lilaescarlata>.

Pues bien, cuando se entró en contacto con la organización y sus empleados gracias a cinco días en las instalaciones, fue posible descubrir que trabajan según la noción de sistema, es decir, pese a que cada persona y área es responsable de una sección y de una operación, maniobraban como un conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulaban el funcionamiento del grupo. Por ejemplo, la comunicación entre una sección y la otra era constante, las dudas se resolvían al instante, evaluaban las acciones los directamente implicados o compañeros adyacentes, y lo que se conoce como macroproceso, proceso y subproceso se encontraba bien definido.

Además de esto, todos los procedimientos satisfacían la PDCA, o sea, se planificaba, ejecutaba previamente un plan, se comprobaba la efectividad de la acción y después se actualizaba. Por ejemplo, en la producción de uno de sus artículos, el perchero de lujo, todo esto se llevaba a cabo con un esmero digno de admirar. Por si fuera poco, la clásica jerarquía, típica en las organizaciones que

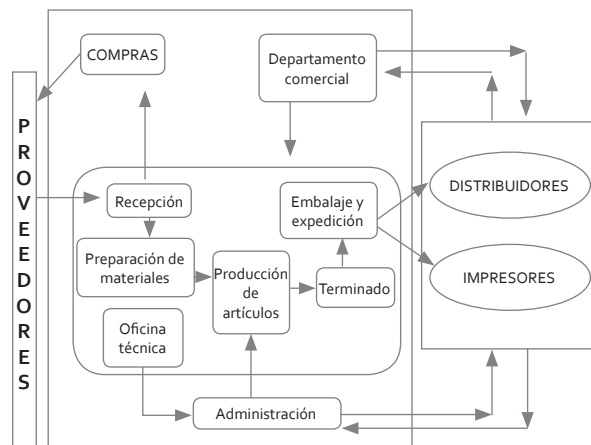


emplean la verticalidad, da paso a un ambiente de amabilidad, camaradería y viable para la horizontalidad que esgrime la cabeza del proyecto: Juanita Villegas, ejecutiva que desde un principio trazó unas líneas sustentadas en el liderazgo de la dirección, la participación de los empleados y la formación, cuestiones todas visibles en los “artesanos”, la persona encargada de las cuentas y los diseñadores.

Otra situación reveló la gestión de procesos en Lilaescarlata: el humanismo que circula y se respiró. Si ello no fuese así, se estaría frente a las acostumbradas metodologías que solo buscan la individualidad, la poca fraternidad y, posiblemente, el desarraigo de los trabajadores. En cambio, en Lilaescarlata era todo lo contrario: el operador de máquina plana sentía como suya la empresa, desconocía el miedo en el momento de manifestar su descontento y siempre procuraba la consecución de lo esperado y trazado.

Por lo demás, Lilaescarlata, mediante la observación, siguió casi al pie de la letra lo expuesto en la sección dedicada a la teoría del presente artículo: procesos de dirección, procesos relacionados con gestión de recursos, procesos clave y procesos de apoyo. Así mismo, se percibió que siempre optó por satisfacer a *stakeholders* mediante prácticas que trascendían y posiblemente trasciendan el simple escenario de la venta y el intercambio, puesto que como tal, el modelo de gestión de procesos es un modelo de calidad total, calidad que nada más es “asequible” cuando se concibe una propuesta de valor agregado. Para precisar, a continuación se presenta un diagrama de procesos de Lilaescarlata.

FIGURA 2. DIAGRAMA LILAESCARLATA



Fuente: elaboración propia

6. Conclusiones

Aquí termina todo: ¿es eficiente la gestión en procesos dentro de Lilaescarlata? Antes de responder una reflexión en torno al concepto de empresa no sobra y, a la vez, sirve de apoyo para confesar un parecer o “verdad”. Si bien es cierto que las corporaciones en la actualidad cumplen varias funciones, entre ellas la generación de empleo, la innovación, la acumulación de capital, el control de la población y de la fuerza de trabajo, el auxilio y la protección al profesional y la responsabilidad del progreso económico de un país, el límite entre la empresa como conjunto de seres humanos con miras a la búsqueda de un logro general y la visión de máquinas programadas hoy parece ser difusa.

En efecto, gracias al ideal capitalista de la acumulación, principalmente los directivos optan por metodologías que deshumanizan las actividades, sean o no mediadas por máquinas, hasta el punto en que el trabajador se limita al mínimo necesario con el cual pueda conservar su puesto y devengar su salario. ¿Cuál es el resultado? Un enfoque guiado por tareas, donde de alguna forma las partes constitutivas de la empresa, así parezca lo contrario, operan por separado, sin comunicación o retroalimentación o armonía, de modo tal que el ideal de sistema se diluye en los índices de

crecimiento y no en la consolidación de un sistema real. En otras palabras, la noción de empresa desarrollada más arriba como una pequeña sociedad desaparece mientras la codicia y la ambición nublan y enturbian el trasfondo verdadero.

Entonces, en relación con la pregunta planteada (¿es eficiente la gestión en procesos dentro de Lilaescarlata?) se precisa que sí, en tanto realiza o cumple a la perfección su cometido: un producto de calidad, dividendos, rentabilidad, creación de marca y resultados, situaciones o estados que pretende alcanzar en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que cuenta o planea disponer. ¿Por qué? Porque eligen una perspectiva alejada del supuesto funcional y más bien implementan la gestión por procesos pues con ella encuentran múltiples beneficios: a) el trabajador siente pertenencia por la firma mientras da lo mejor de sí en su trabajo o asiste a sus compañeros, b) la independencia de la perspectiva vertical desaparece para dar espacio a una dependencia cooperativa sin perder de vista la responsabilidad, c) se optimizan procesos como empaclado y producción de artículos, d) mayor transparencia y cumplimiento en quehaceres como compra de materia prima, entrega a cadenas de distribución y auditorías, e) tiempos de ciclos más cortos, por ejemplo en la logística o en el área de embalaje, f) el imaginario de sistema es verídico en tanto existen procedimientos que regulan el funcionamiento de Lilaescarlata, g) con la gestión por procesos Lilaescarlata puede adaptarse más cómodamente a los cambios del negocio, h) hincapié en la eficacia y agilidad como rasgos de los procesos, o sea, las operaciones propias de Lilaescarlata se intentan ejecutar siempre mejor o por lo menos como se espera, i) la visión global de los procesos permite a Lilaescarlata flexibilidad y atracción para nuevos inversionistas, y j) se establecen resultados y se subsanan los inconvenientes relacionados con el proceso particular, con el macroproceso o con los grupos de procesos. Además, con dicha metodología se identifican aquellos escenarios en los que decae el proceso mientras se fomenta la productividad y el talento creativo de los colaboradores.

De todo lo anterior se desprenden unas anotaciones importantes para la ingeniería industrial, a saber: la ingeniería industrial y a sus subdisciplinas son una herramienta y un conglomerado de técnicas dispuestas a servir al emprendedor o proyectista y a los consumidores. Por una parte, los empresarios con la ayuda de la ingeniería industrial perfeccionan sus acciones hasta el punto de reducir gastos, disminuir el peligro tanto para los trabajadores como para el capital de inversión y llevar a cabo las actividades propias de las fábricas lo más rápido posible. Y esto se da gracias a la multitud de ciencias que cooperan; ya sea la química, la mecánica o las estadísticas, todas, al unísono, se comportan como una. Por eso, "los molinos" y los "cálculos a ojo" quedaron atrás, pues los números proponen soluciones contundentes y con un alto grado de probabilidad.

Por la otra, los clientes y consumidores, pese a ver en las vitrinas, centros comerciales o hasta por catálogos por internet sus objetos más deseados, disfrutan de los beneficios de la ingeniería industrial sin siquiera percatarse. Y es que gracias a ella, muchos fanáticos de las computadoras, por ejemplo, obsequian costosos adminículos cuando quieren y en donde lo deseen, o gomosos de la música y las revistas compran libros y discos en varias partes de su ciudad. Claro, con la seguridad de que si se agotan al día siguiente o en la tarde gozarán nuevamente de aquello que tanto querían.

¿Qué cabe esperar de la ingeniería industrial en el futuro? Un protagonismo todavía más amplio merced a la creciente sociedad de consumo. Así que naciones como Estados Unidos, Francia, Alemania, Inglaterra y hasta Colombia planean incentivar programas de educación superior relacionados con las operaciones dentro de las factorías. También la inclusión de tecnologías amigables con el ambiente, estrechamente vinculadas con operaciones de transformación o extracción de materia prima contribuirá a perfeccionar las investigaciones.



7. Referencias

- [1] Bueno, C. (1996). *La organización y la gestión por procesos*. México D.F.: Editorial Em- prender.
- [2] Carrasco, J. (2001). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S. A.
- [3] Escolme, (2015). *La empresa*. México D.F.: Editorial Manga.
- [4] Fayol, H. (1986). *Principios de administración industrial y general*. Madrid: Editorial Ana- grama.
- [5] Folleto Número 5.(s.f.) *Gestión y mejora de procesos*. Recuperado de <http://www.euska- lit.net/pdf/folleto5.pdf>.
- [6] Gálvez, A. (2002). *La revisión bibliográfica: usos y aplicaciones*. Recuperado de <http:// www.index-f.com/campus/ebe/ebe2/revi- sion-bibliografica.pdf>.
- [7] Gestión de Calidad (2000). *Gestión por pro- cesos*. Recuperado de <http://www.fomento. es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa- 03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipios- delagestindelaCalidad.pdf>
- [8] Gutiérrez, J. (s.f.). *La innovación abierta: una estrategia global*. Recuperado de [http://www. eafit.edu.co/innovacion/emprendedores-ea- fit/Documents/Art%C3%ADculo%20Innova- cio%CC%81n%20abierto%20\(Duoc\).pdf](http://www. eafit.edu.co/innovacion/emprendedores-ea- fit/Documents/Art%C3%ADculo%20Innova- cio%CC%81n%20abierto%20(Duoc).pdf)
- [9] Hernández, S., Collado, R., y Baptista, C. (2003). *Metodología de la investigación*. Re- cuperado de <https://metodologiaecs.wor- dpress.com/2013/02/20/libro-metodolo- gia-de-la-investigacion-5ta-ed-sampieri/>.
- [10] ISO-9000
- [11] Mallar, M. (2010). *La gestión por proce- sos: un enfoque de gestión eficiente*. Re- cuperado de <http://www.redalyc.org/ pdf/3579/357935475004.pdf>.
- [12] Mintzberg, J. (2004). *Diseño de organizacio- nes eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- [13] Nea (2017). *Gestión por procesos*. Recuperado de www.Nea.com.es.
- [14] Zaratiegui, J. (2009). *La gestión por proce- sos*. Recuperado de <https://www2.deloitte. com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/ strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20proce- sos%20para%20web.pdf>.

