

EL PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS Y EL ENFOQUE A PROCESOS: SU APLICACIÓN EN LAS PYMES

Resumen

Este artículo de revisión es el resultado de los documentos preliminares realizados para desarrollar el proyecto de investigación denominado “Modelo para la integración de sistemas de gestión en las PYME” en el marco de la convocatoria FODEN 2020 “Proyecto Institucional Multicampus” de la Universidad Santo Tomas para la presentación de proyectos de investigación entre grupos de las sedes y seccionales con la sede principal. El mismo se desarrollo a partir de una revisión sistemática de literatura para abordar el pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos, vistos desde los sistemas de gestión definidos por la Organización Internacional de Estandarización. Esta revisión permitió concluir que el enfoque a procesos, está implícito en cada una de las etapas planteadas en el modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión (direccionamiento, estructuración, aplicación, evaluación y mejora), ya que las mismas están relacionadas con la gestión de los procesos a través del ciclo PHVA, y consolidar la idea del enfoque a procesos como uno de los fundamentos que soportan la integración de sistemas y concluir que el mismo está inmerso en todas sus etapas de implementación. Por otra parte, el pensamiento basado en riesgo es fundamental para la implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión y por consiguiente para poder lograr una integración de sistemas de manera eficaz. La literatura revisada consolida lo propuesto en el modelo de integración propuesto para la pequeñas y medianas empresas, al definir como uno de sus fundamentos el enfoque sistémico basado en riesgos, calidad y conocimiento.

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

Palabras claves: pensamiento basado en riesgos, enfoque a procesos, sistemas integrados de gestión, gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de seguridad y salud en el trabajo, ciclo PHVA.

1. Introducción

El pensamiento basado en el riesgo ha estado presente en el ser humano, desde que el mismo tuvo necesidad de protegerse ante cualquier peligro que encontró a su paso, claro está, que no de manera consciente del mismo o de la concepción que se tiene actualmente. A través del tiempo, esto contribuyó a la creación de conocimiento en relación en primera instancia a la integridad de las personas, para ampliarse más tarde a las organizaciones, generando todos esos conocimientos que forman lo que se conoce como seguridad y salud en el trabajo y que se ha venido traduciendo en sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Pero el pensamiento basado en riesgo, no es exclusivo del área de seguridad y salud en el trabajo, este también se ha venido manejando desde el área del aseguramiento de los activos tanto de las personas como de las organizaciones. Recientemente, con la última versión de la Norma Internacional ISO 9001:2015, se estableció de forma tácita a través de varios de sus requisitos, la noción del pensamiento basado en riesgos, ya no solo para hacer referencia a la gestión de riesgos típica de la seguridad industrial o del aseguramiento de los activos, sino para dar una mayor amplitud a lo que conocemos como la gestión del riesgo. Se inicia así, una nueva forma de pensar en el riesgo, el cual ya no necesariamente debe verse como algo negativo, sino que también se incorpora la noción del riesgo como algo positivo, que se traduce en una oportunidad; así se inicia una nueva etapa en los sistemas de gestión que a partir de la estructura de alto nivel, incorporan en sus requisitos el pensamiento basado en riesgos, que si bien algunos sistemas de gestión creados por la organización internacional de estandarización (ISO) consideraban de forma no tan explícita antes de establecer esta estructura, ahora lo consideran explícitamente y hasta se puede afirmar que

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

las mismas normas de gestión, específicamente las que forman parte del sistema integrado de gestión que se trata en las investigaciones que buscan definir metodologías para la integración de sistemas de gestión de la calidad, ambiente y de seguridad y salud en el trabajo, forman parte de ese pensamiento basado en riesgos, ya que constituyen de por sí, parte de las acciones preventivas que puede tomar cualquier organización, es decir al implementar estos sistemas, ya inician parte de la gestión del riesgo.

La misma norma ISO 9001:2015 al establecer el pensamiento basado en riesgos a lo largo de su estructura, hace énfasis en la importancia del mismo y aunque algunos solo lo relacionan directamente con la cláusula 6.1 (acciones para abordar riesgos y oportunidades), el mismo es tratado en varias de las cláusulas o varias de estas cláusulas tienen relación con este pensamiento. Asimismo, esta norma que se toma como punto de partida para enfocar este pensamiento, aunque el mismo haya sido tratado no de manera explícita en sus versiones anteriores como parte por ejemplo de las acciones correctivas que debían aplicarse para tratar una no conformidad o un producto o servicio no conforme, o en otros estándares como la Norma OHSAS 18001, desplazada por la actual versión de la ISO 45001:2018 (claro con una visión del área de seguridad y salud ocupacional), nos señala que este pensamiento basado en riesgos, está presente en el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión de la calidad, haciendo de la acción preventiva parte de la planificación estratégica de las organizaciones, cuando deciden implementar este sistema o varios sistemas de gestión de manera integrada. Sin mencionar estándares como la Norma ISO 31000, aunque no como una norma de sistema de gestión certificable, desde su creación ha establecido pautas que orientan a las organizaciones en la gestión de sus riesgos.

Las organizaciones que han implementado ya sea un sistema de gestión de la calidad o un sistema de gestión integrado de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo (SST), vienen

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

abordando este pensamiento basado en el riesgo y algunas han desarrollado un enfoque basado en el riesgo mayor a lo requerido por esta(s) norma(s), adoptando por ejemplo las directrices de la Norma ISO 31000 u otras metodologías que en este campo han sido suficientemente desarrollados y hoy se cuenta con una gran diversidad de ellas o de métodos y herramientas para abordar el riesgo, muchas de ellas heredadas de la gestión del riesgo en el área de SST.

En este abordaje del pensamiento basado en riesgos como parte de la estructura o del cumplimiento de los requisitos de cada una de las normas que pueden formar un sistema integrado de gestión, es necesario considerar que no todas las organizaciones o sus procesos, tienen el mismo nivel de riesgo (ya incluido el componente de la gestión de las oportunidades) sobre la capacidad para cumplir los objetivos que estas se tracen, lo que por supuesto, lleva también a diferenciar la gestión del riesgo que se pueda hacer en cada una de ellas, considerando además que sus procesos, productos, servicios e incluso sus no conformidades no son iguales para todas ellas. Enfatizándose, en el hecho de que no todos los procesos de las organizaciones tienen la misma importancia para la gestión del riesgo, ni un riesgo tiene igual significado para todas.

Por otra parte, este documento, no solo se refiere al pensamiento basado en riesgos, sino que incluye también el enfoque a procesos, que como es conocido es parte de uno de los principios de la gestión de la calidad definidos en la Norma ISO 9000:2015 (Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario) y por lo tanto, ha estado presente en la evolución que ha tenido la norma, aunque en principio el enfoque de la norma estaba puesto en los requisitos, luego paso a ser considerado el enfoque en los procesos internos, especialmente a partir de la versión del año 2000, donde la ISO toma la decisión de unificar las normas que constituían el sistema de gestión de la calidad (SGC), dejando solo la norma ISO 9001. A partir de este momento la norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos al momento de desarrollar, implementar o mejorar un SGC. El mismo además de formar parte de los principios de la calidad, empezó a gestionarse,

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

como parte de uno de los requisitos a cumplir por las organizaciones que desarrollaban este sistema. Este enfoque basado en procesos se refuerza a partir de la versión 2015, donde continúa considerándose como un principio de la calidad bajo la denominación de “enfoque a procesos” y ya no solo forma parte de un requisito, sino que pasa formar parte de una sub-cláusula (4.4 sistema de gestión de la calidad y sus procesos) dentro de la estructura de alto nivel que la ISO estableció para esta norma y todas las normas de sistemas de gestión. Detalle insignificante para algunos, pero de relevancia al momento de desarrollar un SGC.

A partir de la versión del año 2015, se puede indicar que el enfoque a procesos se traduce esencialmente en los diez literales que conforman los requisitos 4.4.1 y 4.4.2. de la Norma ISO 9001:2015, esenciales para entender el enfoque a procesos, además de la descripción que hace la norma de este principio en el punto 0.3.

De acuerdo a lo expresado por Noguez (2015), el enfoque a procesos pasa a ser considerado como un “instrumento” ideal tanto para gestionar y organizar las actividades de una organización, como para crear valor para el cliente y otras partes interesadas. A partir de esta última versión de la norma ISO 9001, se promueve el enfoque a procesos desde una gestión más horizontal que vertical, que tiene como fin el cruce de barreras entre las distintas unidades funcionales, unificando sus enfoques hacia el logro de las metas de las organizaciones. Noguez (2015) igualmente argumenta que la principal ventaja del enfoque a procesos, se encuentra en la gestión y control de cada una de las interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de las organizaciones.

Tanto el pensamiento basado en riesgos como el enfoque a procesos han sido tratados en diversos documentos y eventos, por lo que solo se pretende en este documento tratar en forma resumida los aspectos más significativos a considerar de ambos dentro de lo que sería la creación de un modelo para la integración de los sistemas de gestión basados en norma técnicas internacionales, que sea comprendido por pequeñas y medianas empresa (PYME), pudiendo ser

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

desarrolladas por estas con el fin de contribuir a su sostenibilidad. Para lo cual fue necesario una revisión literaria en bases de datos científicas o con respaldo académico o institucional, a los fines de obtener información reciente sobre como las organizaciones vienen abordando el pensamiento basado en riesgos e implementado el enfoque a procesos, y cuál es el papel de estos dos procesos en un modelo integrado de sistemas de gestión.

En forma general se encuentra en la literatura que el enfoque a procesos constituye un elemento primordial a considerar en una integración de sistemas, ya sea como eje integrador de sistemas de gestión o como parte fundamental que guía el proceso de integración. No menos importante, resulta ser el abordaje del pensamiento basado en riesgos, ya que estos pasaron a ser considerados como parte esencial de cada sistema de gestión, planteándose incluso la integración de sistemas a partir de dicho pensamiento, traducido como la gestión de riesgos que deben realizar las organizaciones.

2. Método de revisión de literatura

Como se ha mencionado en la introducción se hizo necesario la revisión literaria de los aspectos denominados “el pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos” a los fines de contar con información reciente de la forma como estos aspectos han sido abordados en la realización de sistemas de gestión en las organizaciones, que sirvan de fundamentación para evaluar el papel que ambos puedan tener al momento de definir un modelo de gestión integrada de sistemas o como ambos deben ser desarrollado en la integración de sistemas.

Etapas	Descripción
Preguntas guía de la revisión:	
Parámetros de revisión de literatura:	a. Tipo de documentos que deben ser incluidos: Artículos de investigación publicados en revistas indexadas, libros, trabajos de investigación (tesis

	de maestría y doctorales), memorias de eventos científicos académicos.
	b. Palabras clave: Palabras clave en español: Pensamiento basado en riesgos, gestión del riesgo, abordaje de riesgos y oportunidades. Enfoque a procesos. Sistemas de gestión, sistemas integrados de gestión. Norma ISO 9001, Norma ISO 14001, Norma ISO 45001 Pequeñas y medianas empresas Palabras clave en inglés: Actions to address risks and opportunities, risks management. Process to approach. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001
	c. Expresiones Booleanas: <i>Title-ABS-key ("risk management") AND ("SMEs" OR "ISO 9001" OR "ISO 14001" OR "ISO 45001")</i> <i>Title-ABS-key ("risk management") AND ("SMEs" OR "ISO 9001" OR "ISO 14001" OR "ISO 45001")</i> <i>Title-ABS-key ("risk") AND ("based thinking")</i> <i>Title-ABS-key ("process to approach") AND ("ISO 9001" OR "ISO 14001" OR "ISO 45001")</i>
	c. Fuentes de información: Scopus, Google académico
	d. Periodo en el cual se realizó la búsqueda: 2016-2020
Crterios de seleccin	Estudios realizados en Colombia, Latinoamrica y resto del planeta que traten temas relacionados con las palabras claves descritas lneas arriba y

que hayan sido publicados como artículos de revistas indexadas, libros, tesis de maestría y doctorado y conclusiones de investigación. Se hizo énfasis en aquellos estudios realizados en pequeñas y medianas empresas.

Fuente: Amable José Pérez

3. Resultados

Los resultados que a continuación se describen son producto del análisis de los contenidos de los documentos consultados en la revisión de literatura, considerando fundamentalmente aquellos que relacionan los temas del pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos en sistemas de gestión o sistemas integrados de gestión en pequeñas y medianas empresa (PYME), sin menoscabo de otros documentos relacionados y que fueron considerados relevantes para los objetivos del proyecto de investigación “Modelo para la integración de sistemas de gestión en las PYME”.

3.1 Fundamentos teóricos

El pensamiento basado en riesgos se hace explícito, visible y conocido en las normas internacionales de sistemas de gestión ISO a partir de la última versión de la ISO 9001 en el 2015, excluyendo a la norma referida a los sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional y otras que tratan directamente el tema de la gestión de riesgos, aunque no están definidas como normas de sistemas de gestión (ISO 31000:2018). Al contrario, el enfoque a procesos, se hizo visible desde las versiones de los años 2000 y 2008 de la norma ISO 9001.

La creación de la estructura de alto nivel de las normas de sistemas de gestión ISO ha contribuido a que las nuevas normas (versiones) incluyan en sus requisitos tanto el pensamiento basado en riesgos como el enfoque a procesos, independientemente del tema específico que trate cada una de estas normas. Indudablemente que cuando se trata el tema de la integración de sistemas

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

de gestión, estos dos aspectos van a estar incluidos y se puede afirmar que el enfoque a procesos juega un rol principal al integrar sistemas. Calso & Pardo (2019) al proponer una guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, definen una matriz para la clasificación de requisitos de las normas, clasificando el requisito 4.4 relacionado con los sistemas de gestión y sus procesos como un requisito homologo a estas tres normas que algunos las denominan como las normas típicas de un sistema integrado de gestión e igual al referirse a la cláusula 6.1 que está referida al abordaje de riesgos y oportunidades lo toman como un requisito homologo y específico en cuanto a que en la ISO 45001 incluyen los peligros y la evaluación de riesgos laborales y con respecto a la ISO 41001 se incluyen los aspectos ambientales.

3.1.1 El enfoque a procesos

Calso & Pardo (2019), al referirse a los principales elementos que conforman un sistema de gestión, señalan a los procesos como el primer elemento a ser considerado, argumentando que “los procesos de una organización constituyen los métodos de trabajo necesario para poder generar los productos y servicios que se entregarán a los clientes, ya sean internos o externos” (p. 19). Desde el momento en que se empieza a implementar un sistema, el enfoque a procesos se hace indispensable, ya que prácticamente es el punto de partida para el desarrollo del mismo. Calso & Pardo (2019) señalan directamente que el “elemento central y clave de cualquier sistema de gestión son los procesos, pues a su alrededor se configuran el resto de elementos” (p. 21) y resaltan la relevancia del mismo, al destacar que el desarrollo de un sistema de gestión debe considerar los procesos pertinentes y sus interacciones.

Para profundizar un poco en la importancia de los procesos en un sistema de gestión, se parte de la definición de un proceso como “un conjunto de actividades interrelacionadas y repetitivas mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados” (Calso & Pardo, 2019,

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

27). Para los autores de la referida guía de integración de sistemas, ponerse en “modo procesos” que puede ser traducido como enfocarse en los procesos, es hacer una “abstracción para englobar bajo un denominador común toda una serie de acciones realizadas para conseguir un resultado determinado” (p. 27), concluyendo que los “procesos son el elemento vertebrador de cualquier sistema de gestión, porque sobre ellos se aglutinan el resto de los elementos (recursos, documentos, requisitos de los clientes, productos y servicios, etc.)” (p. 28). Entendiéndose, que, al darle esa relevancia a los procesos, se estaría frente al surgimiento de lo que se conoce como “enfoque a procesos” y que necesariamente implicaría “una adecuada determinación y gestión de los procesos para poder obtener unos resultados óptimos” (p. 28). Esto da pie para que el enfoque a procesos sea igualmente considerado como el elemento vertebrador al realizar una integración de sistemas de gestión y que la gestión efectiva de los mismos a través del ciclo de mejora continua PHVA juegue un rol primordial al definir la integración.

El enfoque a procesos tiene tal magnitud que se extiende a toda la organización y todas sus actividades pueden incluirse bajo esta orientación, no solo desde el ámbito de la calidad, sino también del ambiental y de la SST e incluso desde la temática que aborda cualquier otro sistema de gestión. De allí que Calso & Pardo (2019) declaran que una “integración eficaz está muy condicionada por el hecho de concebir el sistema integrado de gestión desde el enfoque basado en procesos...La adecuada gestión de múltiples procesos existentes dentro de la organización simplificará enormemente la implantación de un sistema integrado de gestión” (p. 30).

Calso & Pardo (2019), igualmente hacen una referencia a la muy conocida norma, aunque española, de la que hacen referencias diversos trabajos de investigación que versan sobre la integración de sistema de gestión, la UNE 66177:2005 (Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión), que hoy día ha sido reemplazada prácticamente por la guía

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

que definen estos autores, que recomendaba el enfoque basado en procesos como punto de partida, haciendo una eficaz identificación de los procesos y sus interacciones en la organización que estableciera un sistema integrado de gestión.

Igualmente, no se debe obviar, que gran parte o quizás todos, los sistemas de gestión definidos en distintas normas creadas por la ISO, más aun, cuando ahora se manejan bajo una estructura de alto nivel (de 84 normas de sistemas de gestión, para septiembre de 2019, 48 normas estaban estructuradas bajo este esquema (Avendaño, 2019)), y que también reafirman Calso & Pardo (2019), comparten una misma filosofía común de gestión basado en el ciclo PHVA que forma parte del principio de enfoque a procesos, gestionando los procesos según este ciclo en todas las actividades y de manera continuada.

Al momento de realizar la integración de los requisitos considerados en cada una de las normas del sistema integrado de gestión, Calso & Pardo (2019) señalan que como punto de partida se debe considerar el apartado (cláusula) 4.4, que establece como “premisa común y básica, el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión” (p. 75), que promueve la opción de establecer un sistema integrado de gestión, definiendo los procesos necesarios y sus interacciones; recomendando el establecimiento de un mapa de procesos integrado, que ofrezca una visión global del sistema, facilitando tanto su implementación como su control operativo, que bien puede consolidarse al crear “una colección de fichas de los distintos procesos donde se incorpore toda la información clave relativa a los mismos y se proporcione trazabilidad sobre toda la documentación relacionada con cada proceso” (p. 76). En estas recomendaciones, Calso & Pardo, incorporan el abordaje de riesgos y oportunidades a través de una única metodología, incorporándose los resultados del mismo en las fichas de cada uno de los procesos.

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

Mendoza & Pabón (2020) en el marco conceptual de su trabajo de investigación (Tesis de Maestría en Calidad y Gestión Integral), coinciden en tomar en el enfoque a procesos a partir de la definición de procesos “la actividad de trabajo interrelacionada que necesita insumos (inputs) para obtener resultados específicos (outputs)” (p. 40), es decir se refieren a las entradas y salidas pero tomando la traducción de estas dos palabras en inglés, especificando además que los procesos requieren también de otras actividades que le agreguen valor a los clientes y haciendo énfasis en que el fin último de los procesos es la creación de productos y que por lo tanto los mismos los deben definirse para iniciar y finalizar con los clientes. Luego hacen unas particularidades en cuanto a las definiciones de los inputs, los outputs y el flujo real de transformación que se establece a partir de los primeros y que tienen como resultado los outputs, es decir los productos y servicios que la organización va ofrecer a sus clientes. Finiquitan el enfoque a procesos, definiendo que en una organización se pueden dar cuatro tipos de procesos, adicional a los tres tipos de procesos que siempre se han gestionado (procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte), consideran un cuarto tipo de procesos, constituido por los procesos críticos, que serían definidos como aquellos que “poseen una incidencia directa sobre la empresa” (p. 41).

Al referirse a la gestión por procesos (gestión basada en procesos (GBP)), Mendoza & Pabón (2020) parafraseando a Cantón (2010), alegan que la misma parte de la “noción de que las organizaciones deben entenderse y ser reconocidas como una red de procesos interconectados.” (p. 41), lo que implica la desaparición de las estructuras jerárquicas verticales abriéndose paso a las estructuras organizativas horizontales en la búsqueda de un balance continuo en función de las necesidades de cada organización, enfatizando que el fin de la gestión por procesos es guiar adecuadamente a la organización hacia el logro de su misión organizacional (empresarial), centrándose en las partes interesadas.

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

Bernardo, Casadesus, Karapetrovic & Heras, citados por Rodríguez & Pedraza (2017), hacen referencia a tres secuencias que se pueden considerar para realizar una integración de la gestión en las organizaciones, entre las que se expone en primer lugar la gestión de la calidad con otros sistemas de gestión a partir del enfoque a procesos y como segunda, la integración a través del ciclo PHVA; indudablemente estas dos secuencias están íntimamente relacionadas, ya que al hacer referencia al enfoque a procesos, estamos incluyendo también el ciclo PHVA. Observándose una vez más como el enfoque a procesos está presente en los distintos modelos o diseños que se ha venido estableciendo en relación a la integración de sistemas de gestión, en especial cuando se refiere a la integración de los sistemas tradicionales de calidad, ambiente y SST. Asimismo, Rodríguez & Pedraza (2017) al considerar las referencias existentes de integración en el ámbito normalizador, identifican la PAS 99 y la UNE 66177, además de la estructura de alto nivel. Al respecto, al mencionar el enfoque de PAS 99, mencionan entre otros enfoques de integración que plantea este estándar británico, el enfoque de los procesos del sistema y al considerar la norma UNE 66177:2005 (guía española para la integración de sistemas de gestión), señalan que la misma “establece que la integración depende del nivel de madurez en la gestión por procesos, y considera la gestión por procesos como el mejor método para la integración de los sistemas de gestión” (p. 69).

Rocha (2019) basa su investigación en tres metodologías para implementar un sistema integrado de gestión: la de Abad & Toledo (2012), la PASS 99 y la UNE 66177. Al respecto, en cuanto a la metodología de Abad & Toledo, especifica que estos autores toman a su vez tres metodologías: el enfoque basado en estándares de gestión, el fundamentado en *Total Quality Management* (TQM) basado en el diseño de un mapa de procesos sin considerar los estándares o normas de gestión de la primera metodología y la tercera, fundamentada en el enfoque sistémico, partiendo de la

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

implementación de un sistema de gestión nuclear, en el cual se incluyen los procesos compartidos con las funciones empresariales (como aquellas ligadas directamente a la producción de bienes y servicios) que se van a integrar, a las que luego se van anexar los sistemas satelitales de cada una de estas. La segunda metodología que toma Rocha, es la descrita en el estándar británico PAS 99, que establece la integración a partir de los requisitos comunes de los sistemas que se pueden gestionar de manera integrada. Finalmente, como tercera metodología, Roche, menciona la descrita en la norma española UNE 66177. En la que se establece la integración de los sistemas de gestión a partir del nivel de madurez en la gestión por procesos y la aplicación del ciclo PHVA. En este trabajo, se evidencia, que aun las empresas siguen utilizando tanto el estándar PAS 99 como la norma UNE 66177, está última con un mayor énfasis en el enfoque por procesos como elemento clave en la integración de sistemas. Rocha (2019) deja bien claro que toma como concepto de sistema integrado de gestión, aquel que “hace referencia al conjunto de procesos de gestión interconectados que comparten los mismos recursos para conseguir los objetivos establecidos por las partes interesadas” (p. 61), es decir, enfoca dicho concepto más hacia la integración de procesos, que a los requisitos o especificaciones de los estándares o normas a integrar, los cuales son el fundamento de otra de las definiciones que utiliza en su investigación, es decir, cuando se refiere a la definición de integración de sistemas de gestión, referido a la vinculación de distintos sistemas de gestión estandarizados en un único sistema de gestión, con recursos comunes en la búsqueda de la mejora de la satisfacción de las partes interesadas.

Cuevas (2018) en su investigación sobre los aportes y contribuciones a la integración de sistemas de gestión (visión internacional de la ISG 2015), en la que realiza una revisión sistemática de publicaciones del año 2015, concluye que “desde una perspectiva operativa, la integración de sistemas de gestión radica en la combinación y la alineación de todas las prácticas internas de

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

gestión en un único sistema, es decir, en un sistema global” (p. 193). Concluyendo que para que exista una integración, se deberían cumplir 14 condiciones, entre las cuales se pueden destacar tres que están asociadas o relacionadas con el enfoque a procesos: la primera condición (que se corresponde con la número 4 de las 14 señaladas) está referida a que “los procesos dan cuenta de la integración en las fuentes de entradas, en las entradas, en las actividades, en las salidas y en los receptores de las salidas” (p. 199), la segunda (la número 10 de las 14 señaladas) señala que “los procesos se establecen, implementan y mantienen de manera “polifuncional”, es decir, dan respuesta simultánea a requisitos de diferentes sistemas” (p. 199) y la tercera (la última de las 14 señaladas) deja claro que “con respecto a todas las anteriores condiciones, es claro tener en cuenta que el enfoque a procesos promueve la eficacia, en tanto, la integración, fomenta la eficiencia” (p. 200). Lo que indudablemente reafirma, que el enfoque a procesos está inmerso en todo proceso de integración de sistemas de gestión.

Duque (2017) en su investigación sobre un “Modelo teórico para un sistema integrado de gestión”, plantea un modelo en que se conjugan aspectos establecidos en modelos anteriores, fortaleciendo las debilidades detectadas en los mismos. Asimismo, mantiene elementos o principios primordiales que están planteados en dichos modelos como el enfoque por procesos y la mejora continua y que en esta propuesta han sido destacados y ubicados en la secuencia del ciclo PHVA, observándose en cada una de las fases de este ciclo, los distintos procesos que se presentan en la organización, conservado así el enfoque a procesos. En este modelo teórico, se mantienen los procesos típicos presentes en cualquier organización (estratégicos, operacionales o misionales y de apoyo) y los mismos se diseñan en correspondencia con cada fase del ciclo PHVA, es decir, “el planear, se corresponde con los procesos estratégicos ...el hacer con los operacionales, el verificar y el actuar con los procesos de apoyo” (p. 127). Duque, presenta esta propuesta de modelo teórico

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

en forma gráfica, resaltando “la utilización de flechas que permiten, detectar el flujo de información y del proceso, asimismo, las interacciones que existen entre cada uno de los cuadrantes o procesos presentes en el sistema” (p. 127), mantiene los principios de enfoque a procesos, mejora mediante el ciclo PHVA y la gestión de las relaciones de las partes interesadas

Zambrano (2018), en su trabajo denominado “Planificación de un sistema de gestión integrado para una organización de investigación agropecuaria”, considerando la integración solo de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental bajo las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015, plantea una estructura de un sistema integrado de gestión a partir de cuatro fases: compromiso, estructuración, aplicación y mejora y bajo tres enfoques esenciales (estratégico, humano y operativo), como resultado entre otros factores del aprendizaje obtenido en distintos espacios académicos de la Maestría en Calidad y Gestión Integral de la USTA Sede Bogotá. En este modelo de sistema integrado de gestión el enfoque a procesos se mantiene como un elemento esencial y se refiere al mismo en una de las fases en la que está compuesto este modelo de integración (fase de estructuración). Una vez definida la primera fase de compromiso que “involucra todas las acciones como conocer el contexto y estado actual de la organización, comprender la cultura organizacional y determinar las partes interesadas para analizar sus necesidades y expectativas” (p. 29); continua con una segunda fase denominada estructuración en la que se realiza la caracterización de los procesos y se definen políticas, objetivos además de las acciones para que las mismas sean internalizadas por todos los miembros de la organización. Luego se pone en marcha la fase de aplicación en la que se desarrolla todo lo dispuesto en las dos fases anteriores y finalmente llega a la fase de mejora, en la cual se implementan las acciones de mejora que permiten el crecimiento y la madurez del sistema integrado de gestión. Como ya se ha mencionado, Zambrano (2018) propone la implementación del sistema a través de cuatro fases,

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

pero en el marco de los tres enfoques ya referidos, haciendo alusión que la parte del enfoque humano es fundamental para los procesos de la organización.

Cuadros & Téllez (2019) en su artículo sobre trabajo de investigación de tesis doctoral que trata sobre el “Sistema Único Integrado de Gestión en Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud” realizado en Méjico para cuatro unidades de negocio de un corporativo que opera en la industria petrolera marina, señalan que el planteamiento seguido en este sistema único integrado (SUI) “coincide con el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), el cual es principio rector del proceso” (p. 136), aun cuando para implementarlo siguieron el enfoque de gestión de proyectos (planificación, ejecución, monitoreo/control y cierre). En la fase de ejecución del SUI, se establece la actividad de analizar, mapear y mejorar los procesos bajo un enfoque interfuncional, analizando los procesos y su interrelación con otras actividades, “se analizan los procesos y su interrelación con otras actividades. Se identifican los clientes internos, las entradas, las actividades que lo conforman, las variables, las actividades críticas y las salidas del proceso, los responsables de llevarlo a cabo, y los indicadores para medir y controlar el desempeño” (p. 148). Igualmente, en los requisitos definidos para el SUI, igualmente se contempla el requisito de sistema de gestión y sus procesos, con la diferencia de que plantean una metodología para el mapeo de proceso.

En el modelo propuesto de Gestión Integrada del Profesor Guillermo Peña Guarín de la Maestría en Calidad y Gestión Integral de la USTA (2020), en el que propone una metodología para la integración de sistemas y que es tema central de esta investigación, el enfoque a procesos, está presente desde la misma definición base que toma de Bernardo et al (2009) y que indica que un sistema integrado de gestión es un “conjunto de procesos interrelacionados, que comparten recursos, con el fin de lograr los objetivos definidos para la partes interesadas pertinentes” (Peña, 2020, diapositiva 10), es decir desde esta definición base, se involucra la palabra procesos, clave

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

del enfoque a procesos. En este mismo modelo, Peña (2020) define un proceso como aquel que transforma una entrada en una salida, estableciendo un conjunto de interacciones que se dan en tres etapas: entradas y transformación (causas), transformación y salida (efecto), salida y clientes (ampliándose a todas las partes interesadas), estableciéndose asimismo una realimentación entre las partes interesadas (en las cuales están incluidos los clientes) durante estas tres etapas de interacciones. Al igual que lo encontrado en la literatura sobre el enfoque a procesos, en esta propuesta de modelo, los procesos se gestionan de acuerdo al ciclo de mejora continua de Planificación, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) y forman parte de uno de los cinco fundamentos que señala Peña (2020) para la integración de los sistemas definido como “Enfoque sistémico basado en procesos y su gestión”.

Peña (2020) relaciona dos conceptos básicos con los sistemas de gestión, el conocimiento y los riesgos, que soportan la integración de sistemas, viéndose que la interacción entre ambos conceptos influye ampliamente en el proceso de integración. Al respecto, el enfoque a proceso, estaría presente en ambos, ya que se requiere un buen conocimiento de los procesos en el establecimiento de cada sistema de gestión y en la integración de los mismos y el conocimiento de los procesos es necesario en la identificación y gestión de los riesgos que puedan estar presente o que puedan presentarse.

El enfoque a procesos está inmerso en cada uno de los factores clave para la integración de los sistemas en el modelo planteado por Peña (2020): “Estratégico, Operativo y Humano”. Sin duda alguna, en cada uno de estos factores existe una relación directa con los procesos, pues estos conforman la unidad de cada sistema en particular y de un sistema integrado. No se pueden deslindar estos factores de los procesos que los conforman y cuando se hace referencia a cada uno de ellos, se tienen que definir o partir de cada uno de los procesos que los integran, por lo que se

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

pueden distinguir procesos de direccionamiento general y gobernanza de la organización entre otros que define Peña (2020), y cuando se refiere al factor operativo, que bien puede verse como el eje primordial de toda organización, se hace referencia a todos aquellos procesos que tienen que ver con la producción de productos o la prestación de servicios y finalmente, el factor operativo, incide en todo el proceso de integración, ya que acá la referencia esta dada en todos los procesos que tienen que ver con la gestión de las personas y las personas son la esencia de las organizaciones y de sus sistemas de gestión.

Finalmente, al revisar las fases que plantea Peña (2020) para la implementación de un sistema integrado de gestión, se puede deducir, que el enfoque a procesos es considerado en cada una de las mismas: Direccionamiento, Estructuración, Aplicación, Evaluación y Mejora, ya que las mismas están relacionadas con la gestión de los procesos a través del ciclo PHVA. El enfoque a procesos además de ser uno de los fundamentos que soportan la integración de sistemas, está inmerso en todas sus etapas de implementación.

3.1.2 El pensamiento basado en riesgos

Es poco probable encontrar una organización, cuyos procesos y actividades no enfrenten la incertidumbre sobre los resultados esperados causada por las influencias internas y externas del contexto en el que se encuentra, por lo que el pensamiento basado en riesgos, ha sido y es determinante al momento de mejorar resultados y gestionar los efectos negativos.

El riesgo tal como ha sido indicado anteriormente, ha estado presente en la vida de los hombres y de las organizaciones, todos los días al salir a la calle corremos riesgos, y es que aún, estando en la seguridad de los hogares, corremos riesgos. El riesgo ha estado siempre presente en la vida y actividades del hombre, y aunque no se considere formalmente o no se esté consciente de ello, se

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

trata y se maneja, por no decir exactamente que se gestiona, es decir, de una u otra forma se ha internalizado el pensamiento basado en riesgos.

La Norma ISO 9001 en su versión del año 2015 despertó el interés por el pensamiento basado en riesgos y reforzó la imperiosa necesidad de la gestión de los mismos por parte de las organizaciones y como parte de la gestión de la calidad de las mismas. Y no es que el pensamiento basado en riesgos haya sido un proceso inexistente en muchas organizaciones, ya que desde la década de los 60, se viene definiendo y gestionando el riesgo a nivel empresarial, quizás antes, pero no se pretende acá hacer un recuento histórico de lo que ha sido la evolución del riesgo, elemento fundamental del llamado pensamiento basado en riesgos.

Los liderazgos de las organizaciones vienen desde hace unos años teniendo una visión estratégica del riesgo dentro de sus organizaciones. La alta dirección empezó a involucrarse en el proceso de gestión de riesgos y ya el mismo, no es una cuestión exclusiva del personal operativo o de un departamento de seguridad y prevención de pérdidas o del responsable de la seguridad y salud en el trabajo. La gestión del riesgo además de entrar a las salas de reuniones directivas, paso a ser una preocupación de todos los miembros de las organizaciones y de sus partes interesadas externas. Ya no se trata solo de tomar unas acciones preventivas eficaces, sino de tener un pensamiento basado en riesgos, en donde los mismos sistemas de gestión se transforman en parte de la gestión de riesgos, al ser parte de la prevención de los mismos y donde el riesgo ya no puede solo considerarse como algo negativo, sino que se debe también entender su otra cara, la positiva, la de las oportunidades que el mismo genera.

La Norma ISO 9001 disemina en toda su estructura el pensamiento basado en riesgos, desde el mismo momento en que la organización establece su contexto, inicia la identificación de los riesgos que afectan los objetivos de la calidad y abordaje de los riesgos y oportunidades de sus procesos. En la cláusula de Liderazgo, queda claro que la alta dirección debe promover el pensamiento

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

basado en riesgos como parte de su liderazgo y compromiso frente al sistema de gestión de la calidad. En la parte de planificación, ya no solo se requiere que se identifiquen los riesgos y las oportunidades, sino que se determinen acciones eficaces para abordarlos; en la parte de operación, se requiere que se implementen y controlen las acciones determinadas durante la planificación. Luego en la parte de evaluación del desempeño se debe hacer seguimiento, análisis y evaluación de los riesgos y las oportunidades identificadas y finalmente en la cláusula de mejora continua se deben realizar mejoras que permitan corregir, prevenir, reducir o actualizar los riesgos y oportunidades.

Se debe estar claro en el hecho de que el pensamiento basado en riesgos sustituye a la acción preventiva que aparecía en versiones anteriores a la del año 2015 de la Norma ISO 9001. Ahora los riesgos deben ser considerados en todo el proceso de implementación y mantenimiento del sistema de la calidad y que el mismo no es ajeno a los sistemas de gestión ambiental (ISO 14001:2015) y al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (ISO 45001:2018) y otros sistemas que se definan bajo la estructura de alto nivel acordada en el seno de la ISO. En todo caso, es de suponer, que la introducción del pensamiento basado en riesgos, no debe ser comprendido como la pérdida de las acciones preventivas, al contrario, uno de los objetivos de los sistemas sigue siendo la prevención, por lo que la misma queda plasmada en toda la norma y como ya se ha señalado, este sistema de gestión de la calidad y los demás sistemas de gestión deben ser entendidos como acciones preventivas, por lo que el pensamiento basado en riesgos debe ser considerado como parte de la visión estratégica de las organizaciones.

Los riesgos y oportunidades son requisitos presentes en las tres normas de sistemas de gestión que normalmente han conformado la integración típica de sistemas de gestión. Para Calso & Pardo (2019), las organizaciones deben tener una reflexión proactiva sobre sus posibles riesgos y oportunidades asociados no solo a un sistema de gestión de la calidad, sino también relacionados

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

con la gestión ambiental y con la gestión de seguridad y salud en el trabajo: “La gestión de riesgos y oportunidades es en sí misma una oportunidad, pues gracias a ella la incertidumbre vinculada al riesgo se atenúa en gran medida, explotándose oportunidades que de otra manera difícilmente se abordarían” (Caldo & Pardo, 2019, 109).

El riesgo es entendido de acuerdo a la Norma ISO 9000:2015 (punto 3.7.9), como el “efecto de la incertidumbre”, y “un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea en positivo o negativo” (Nota 1 del punto 3.7.9) y la incertidumbre “es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad” (Nota 2 del punto 3.7.9). Partiendo de estos conceptos, Calso & Pardo (2018) explican el riesgo como el “efecto que provoca la falta de certeza de que algo ocurrirá tal y como lo hemos previsto; esta falta de certeza puede tener como efectos incidentes, ineficacias, ineficiencias, bloqueos, etc.” (P. 109). Estos autores consideran que se tiene ya un progreso significativo con el simple hecho de identificar riesgos, ya que esto provoca la toma de acciones.

Aun cuando no se consigue una definición exacta de oportunidad en las normas ISO 9000 y 9001, en esta última, en el tercer párrafo del punto 0.3.3 se puede leer que “las oportunidades pueden surgir de una situación favorable para lograr un resultado previsto” y “una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades” (ISO, 2015, v). Al respecto, Calso & Pardo (2019, 109) definen las oportunidades como “los efectos potenciales beneficiosos, situaciones cuyo aprovechamiento desencadena efectos revitalizantes en el sistema de gestión, como pudieran ser un mejor aprovechamiento de los recursos, la reducción de residuos, la capacitación de nuevos clientes...”, por lo que se puede señalar que las oportunidades son las desviaciones positivas que surgen de un riesgo.

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

La literatura sobre riesgos es muy rica, pero no tanto, y de manera literal, la del pensamiento basado en riesgos, aunque los riesgos son el núcleo principal de dicho pensamiento. Por lo que cuando se hace referencia a los riesgos, se está haciendo alusión a pensamiento basado en riesgos. Calso & Pardo (2018, 109) refieren que “la actuación sobre los riesgos permite conseguir lo planificado con mayor probabilidad, pues reduce la incertidumbre, mientras que el aprovechamiento de las oportunidades permite conseguir niveles de desempeño por encima de lo planificado actualmente”. Esto es parte de lo que se pudiera señalar como el desarrollo del pensamiento basado en riesgos de un sistema de gestión. Estos autores proponen unas pautas para integrar el requisito de riesgos y oportunidades de los tres sistemas clásicos de gestión, haciendo la salvedad de que el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo distingue entre peligros, riesgos y oportunidades para la SST de los trabajadores y riesgos y oportunidades (otros) propios del desarrollo de un sistema de gestión de la SST. El primero de esos criterios es la búsqueda y selección de un método común sencillo para gestionar los riesgos y oportunidades de la calidad, ambiente y de la SST (identificación, evaluación y tratamiento) recomendando alguno de los descritos en la Norma ISO 31010 sobre Gestión del riesgo - Técnicas de valoración del riesgo. La segunda pauta es documentar esta gestión de los riesgos y oportunidades en el SIG. La tercera pauta es la consideración de las fuentes de riesgos de acuerdo a cada una de las normas (contexto de la organización, partes interesadas, aspectos ambientales, peligros, riesgos y oportunidades para la seguridad y salud de los trabajadores, requisitos legales y otros requisitos y procesos del sistema integrado de gestión). La cuarta pauta está referida a la generación del listado de riesgos y oportunidades para el SIG que debe ser objeto de evaluación para determinar los relevantes de los no relevantes, que contribuya a que los recursos para el tratamiento de los mismos sean asignados a los relevantes. Las dos últimas pautas están referidas al establecimiento de acciones para abordar los riesgos y oportunidades, planificarlas y designar responsables para su ejecución, además de los

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

plazos y recursos, considerando las opciones tecnológicas y los requisitos financieros, operacionales y de negocios disponibles y finalmente evaluar la eficacia de las acciones tomadas. Además, Calso & Pardo (2018) hacen una serie de consideraciones de aspectos a tener en cuenta a la hora de considerar los riesgos y oportunidades en un sistema integrado de gestión, que bien pueden ser revisados al momento de gestionar los mismos.

Muñoz & Cuadros (2017) hacen un análisis comparativo de las metodologías para la gestión de riesgos de proyectos de las Pymes y sugieren algunas de ellas para este tipo de organizaciones, desechando aquellas, que, aunque robustas y científicas, demandan altos costos y excesivos tiempos de aplicación, además de estar orientadas a la gestión de riesgos en megaproyectos. Para estos autores, el riesgo “es un evento que puede ocurrir e influir en el éxito o en el fracaso del proyecto, estos a su vez tienen asociada una etapa de materialización, una probabilidad de ocurrencia, el impacto que genera y la reacción, justo a tiempo, de acuerdo con su priorización y valor esperado” (p. 322). Igualmente refieren que una adecuada gestión de riesgos se materializa en cuatro etapas bien conocidas y referidas también por otros autores: identificación, análisis, planeación y control, lo que incluye el análisis de la probabilidad de ocurrencia de un evento, las posibles pérdidas o ganancias del mismo y las acciones para su mitigación y prevención de los riesgos y para aprovechar sus oportunidades. Por otra parte, hacen referencia a las consecuencias de una inadecuada o inexistente gestión de riesgos. No obstante, uno de los principales aportes de este trabajo es la asociación o relación que hacen entre la gestión de riesgos y la gestión del conocimiento, reconociéndose que el conocimiento es un importante recurso para el éxito de las organizaciones y no cabe duda de que el mismo constituye un recurso crítico para la gestión de los riesgos. Una de las razones que se pueden argumentar, es que a través del conocimiento se pueden identificar los riesgos y oportunidades presentes en una organización y, por otra parte, como lo expresan los autores, para gestionar los riesgos se requieren unas competencias particulares, ya que

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

se deben conocer y manejar metodologías y métodos que faciliten el proceso de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos y oportunidades. Asimismo, a medida que se gestionan los riesgos, se crea conocimiento valioso que contribuye a la mejora de los sistemas de gestión y al éxito de los objetivos de las organizaciones.

León, Scacco & Galiano (2019) reseñan la importancia de la información sobre los riesgos en las pequeñas y medianas empresas para una gestión adecuada de sus procesos y actividades. Considerando varias empresas del sector metal mecánico manufacturero de Ibarra en Ecuador, identifican y caracterizan las principales fuentes del riesgo operacional que influyen en la producción de este sector. Además de identificar y caracterizar las principales fuentes de riesgos (factores de riesgos) de empresas de este sector, concluyen que la identificación de riesgos operativos no debe tener como fin solamente conformar una base de datos de factores de riesgo sino ofrecer información para que los niveles directivos de dichas empresas puedan tomar decisiones de carácter preventivo y alcanzar sus objetivos, incrementando el valor de sus negocios.

Mauriño (2020) presenta una propuesta de elevar la gestión de la seguridad a una función comercial de las organizaciones, bajos tres supuestos principales, el primero es que la seguridad sin dejar su rol de contribuir a la prevención de accidentes, contribuya a la gestión general del riesgo en las organizaciones; un segundo supuesto es que la gestión anticipada del riesgo que tradicionalmente se ha realizado desde el área de seguridad debe llevarse de manera coherente con la priorización del riesgo de las demás áreas o funciones de la organización y el tercer supuesto viene dado por el hecho que tanto la gestión del riesgo en seguridad como la gestión del riesgo en las otras áreas de la organización deben estar al nivel del liderazgo ejecutivo y no quedarse solo en el nivel de expertos en los mismos. Para Mauriño (2020, 87) “el riesgo no se trata del destino sino de la decisión y la elección: decidimos aceptar o rechazar las elecciones resultantes de la evaluación del riesgo” y la gestión del riesgo “implica atreverse a tomar decisiones sobre opciones que

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

proporcionan dirección, supervisión y control a actividades específicas” y señala que el riesgo no se limita a la seguridad sino a las demás funciones o áreas de la organización como son por ejemplo las finanzas, acuñando que el término de riesgo empresarial comprende todo los riesgos generales de una organización y que las organizaciones deben ir a una gestión conjunta del riesgo en la organización que garantice la viabilidad continua de la misma.

Castañeda & Sánchez (2016) plantean que el sistema de riesgos puede funcionar como un eje articulador que facilite la gestión integradora de los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001), ambiental (ISO 14001) y de seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001). En este estudio, identifican los elementos claves entre estos sistemas y el sistema de gestión de riesgos (ISO 31000), que permite que este no sea un sistema más, sino que funcione como un eje articulador que facilite la integración de estos sistemas en las Pymes de cualquier sector. El estudio arroja que, en Colombia, las Pymes desconocen la gestión de riesgos a través de la Norma ISO 31000 y tienen generalmente una idea de los riesgos desde el punto de vista de la seguridad y salud en el trabajo. Aunque el estudio data del año 2016, pareciese que esta situación no ha cambiado mucho, generalmente, estas empresas no tienen una idea clara de la gestión de riesgos y la relacionan directamente con la parte de seguridad y salud en el trabajo y la prevención de accidentes en sus empresas. Castañeda & Sánchez señalan que “la clave del éxito es lograr alinear los objetivos estratégicos de la organización con los requisitos de las partes interesadas” (2016, 126). Con base en los resultados obtenido en este estudio para las Pymes, se estableció un modelo que promueve la adopción de un enfoque sistemático de riesgos coherente con los procesos de planificación, implementación, mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión de la calidad, ambiente y de seguridad y salud en el trabajo, que lo transforma en el eje articulador para la integración de estos sistemas o en un elemento común en dicha integración, considerando que la gestión de riesgos no es ajena a los procesos y actividades de las empresas, sino que forma parte de ellos y por

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

consiguiente de la toma de decisiones, de las responsabilidades de la dirección y de la planificación estratégica, además que contribuye con el logro de los objetivos y el desempeño de las empresas.

González, García, Muñoz & Mendoza (2019) consideran que la gestión del riesgo se puede entender como “el método sistemático que permite planear, identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos asociados con una actividad, función o proceso, para que la organización pueda reducir pérdidas y aumentar sus oportunidades” (p. 314). Este estudio plantea una serie de acciones para abordar los riesgos en un sistema integrado de gestión de las normas ISO 9001, 14001 y 17020, destacando la importancia del compromiso y participación activa de la alta dirección en el análisis de riesgos, de manera que se facilite la gestión de los recursos necesarios (económicos, equipos, personas, tiempo) para la prevención y mitigación de los efectos de los riesgos determinados.

Doria, López, Bonilla & Parra (2019) plantean una metodología y algunas soluciones para que las organizaciones puedan desarrollar una adecuada gestión de riesgos, permitiéndoles identificar y tratar las actividades que puedan traer efectos negativos en el logro de los objetivos definidos por estas (tanto estratégicos como operacionales) en un sistema de gestión de la calidad. Aunque este estudio se centra en el sistema de gestión de la calidad, sus resultados pueden ser aplicados al manejo de los riesgos en un sistema integrado de gestión. Se indica en este estudio que se debe partir de una correcta identificación de riesgos, para lo cual es necesario conocer en primera instancia el contexto de la organización y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, considerando los factores que afectan la consecución de los objetivos de la organización. Una vez identificados los riesgos, se hace el análisis de los mismos para lo cual existen en el mercado diversas herramientas que permiten realizar la valoración de los mismos, generalmente en base a la probabilidad de ocurrencia y al impacto de estos. Esta valoración permite la priorización de los mismos para decidir las acciones a tomar acorde a cuatro estrategias denominadas por

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

ellos como supresión, mitigación, explotación y aceptación del riesgo. Finalmente, “en la etapa de tratamiento se evalúan las acciones implementadas y se escoge como objeto de estudio los riesgos residuales para cada actividad de peligro identificada” (Doria et al, 2019, 134).

Algunos autores indican que voluntariamente se puede desarrollar un enfoque basado en el riesgo o pensamiento basado en riesgos mayor a lo que requieren las Normas ISO 9001, 14001 y 45001 y adoptar por ejemplo la gestión del riesgo de acuerdo a la Norma ISO 31000, que proporciona directrices sobre la gestión de riesgos de manera formal. No obstante, existen igualmente otras metodologías y cada organización o empresa podrá emplear la que mejor se ajuste a sus necesidades.

Es claro que toda actividad de las pequeñas y medianas empresas lleva implícito un riesgo. Algunas en mayor o menor medida, pero ninguna se encuentra exenta de la presencia de riesgos. El riesgo es parte de cualquier negocio y en cierta forma ayuda en la definición del mismo y contribuye a definir los límites del mismo. Aquí es necesario, recordar que, a nivel empresarial, el riesgo se entiende como la incertidumbre que se genera durante la consecución de un objetivo. Por otra parte, es necesario considerar que el empresario generalmente ve el riesgo como aquel conjunto de sucesos o eventos adversos que limitan u obstaculizan el desarrollo de sus productos o servicios y que tienen repercusiones económicas que afectan el desarrollo normal de sus empresas. Pero los efectos positivos u oportunidades son de menor conocimiento y gestión por parte de las direcciones de las pequeñas y medianas empresas.

La ISO 31000 desde su primera versión en el año 2009, estableció los principios para el diseño, implementación y mantenimiento de la gestión de riesgos de manera sistemática. Norma que ha sido utilizada generalmente por grandes empresas u organizaciones. Las Pymes han venido trabajando la gestión de riesgos fundamentalmente desde el área de seguridad y salud en el trabajo. En la actualidad, las empresas empiezan a conocer esta norma y ven en ella una herramienta que

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

les proporciona un camino para gestionar sus riesgos, más allá del marco de la prevención de accidentes laborales. La ISO 31000 facilita a las Pymes y a las empresas en general, la gestión y evaluación de los riesgos de manera efectiva, integrando el proceso de gestión de riesgos en cada una de las actividades de estas empresas y ha permitido que los empresarios comprenden el riesgo como un elemento que genera incertidumbre en la consecución de sus objetivos y no solo como un impacto negativo que se puede producir. Estas directrices de la ISO 31000 no solo cubren los riesgos que tradicionalmente se han manejado en la Pymes, sino a cualquier tipo de riesgo (financieros, de estructura, operacionales, de mercado, de imagen, seguridad de la información, etc.). La norma tiene un amplio alcance que cubre cualquier tipo de riesgo y en cualquier organización, siendo una referencia al establecer un conjunto de buenas prácticas para la gestión de los posibles riesgos de una organización, facilitando la prevención, reducción y control de los riesgos. Asimismo, a nivel de las Pymes, que en gran proporción se dedican al sector servicios, el desarrollo de un sistema de gestión de riesgos, genera ventajas como el incremento de la mejora del proceso de toma de decisiones, facilita la consecución de los objetivos establecidos, reduce las pérdidas, mejora de la competitividad, identifica las oportunidades y de las amenazas, entre otros. En un sistema integrado de gestión básico de calidad, ambiente y de seguridad y salud en el trabajo, se puede desarrollar la gestión del riesgo, no como un sistema adicional, sino como parte de los elementos o componentes fundamentales de la integración.

Independientemente de que las organizaciones, en este caso, las Pymes asuman la gestión de sus riesgos por las orientaciones de la ISO 31000 o por cualquier otra metodología que exista y que sea pertinente para un sistema integrado de gestión, las empresas deben combatir una serie de obstáculos o limitantes, para la adecuada gestión de los riesgos, siendo uno de los principales la cultura organizacional asociada a la percepción que tienen sobre el riesgo y a la gestión del conocimiento, por lo que en distintas investigaciones y estándares como las mismas normas ISO, se

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

viene insistiendo en la necesidad de que la alta dirección y el resto de personal de una empresa estén implicados, mediante la adopción de adecuadas prácticas que permitan una real valorización y minimización de los riesgos, creando cultura de riesgos, viendo los mismos de manera global y no individual, de forma que se facilite la toma de medidas acertadas frente a los riesgos. La gestión de riesgos debe ser interactiva y debe contribuir a establecer estrategias, alcanzar los objetivos y a la toma de decisiones en base a conocimiento, ser parte de las responsabilidades de la alta dirección y de los distintos líderes en todos los niveles y contribuir con la implementación, mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión o del sistema integrado de gestión.

4. Conclusiones

La literatura revisada arroja varias coincidencias que refuerzan los preceptos del modelo propuesto para la integración de gestión en las PYME. En primer lugar, el enfoque a procesos se incluye desde la misma definición que se considera de sistema integrado de gestión en este modelo y la definición de procesos, aunque sea la que se conoce en forma básica, tipifica tres momentos de interacciones entre partes interesadas y la organización, que no se observan explícitamente en la literatura (interacciones entre las entradas y transformación (causas), transformación y salida (efecto), salida y partes interesadas), estableciéndose una realimentación durante todo el proceso entre la organización y partes interesadas. Generalmente, aunque se pueda tener la conciencia de que dicha retroalimentación debe darse durante todo el proceso, generalmente se ha visualizado tan solo en dos momentos, en la entrada y en la salida del proceso.

Queda claro en toda la literatura que los procesos se gestionan en función del ciclo de mejora continua: Planificación, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) y que los sistemas de gestión se vienen desarrollando bajo este ciclo de mejora y algunos autores plantean el enfoque a procesos como el

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

eje articulador para la integración de los mismos. En este modelo, el enfoque a procesos no se coloca como el eje articulador de la integración, pero se constituye en uno de los fundamentos básicos para dicha integración bajo la denominación de “Enfoque sistémico basado en procesos y su gestión”, estando estrechamente vinculado con los otros cuatro fundamentos: orientación a las partes interesadas, la participación de las personas (aspecto humano), la mejora continua como indicador de desempeño y el enfoque sistémico basado en riesgos, calidad y conocimiento. Al hacer un análisis de estos cinco fundamentos y aunque se encuentran múltiples relaciones entre ellos, se puede argumentar que el enfoque sistémico a procesos y su gestión, puede contener o reunir en su desarrollo a los otros cuatro fundamentos, es decir, al realizar la gestión por procesos se está considerando las expectativas y necesidades de las partes interesadas, por otra parte no se puede hacer gestión por procesos sin la participación de las personas, los indicadores de desempeño por procesos son el principal insumo de la mejora continua y no se pueden gestionar procesos, sin incluir el pensamiento basado en riesgos y la gestión del conocimiento.

Especial atención merece y aunque se encuentra entre la literatura, algunos estudios que hacen énfasis entre conocimiento y riesgos, el modelo propuesto pone especial atención a los aspectos de conocimiento y riesgos (pensamiento basado en riesgos) como dos aspectos primordiales de los sistemas de gestión y por ende de la integración de los mismos. Se requiere conocimiento o gestionar el conocimiento para el cabal desarrollo de un sistema de gestión y esto aplica igualmente al momento de integrar sistemas de gestión. No solo se requiere conocer el contexto de la organización y los requisitos de las partes interesadas, sino que el conocimiento que tengan las personas de una organización, permite que los procesos de producción o prestación de servicios (diseño y desarrollo de productos y servicios) se desarrollen adecuadamente o de conformidad con los requisitos establecidos y en pro de la consecución de los objetivos definidos. El conocimiento

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

facilita la identificación y gestión de los riesgos, además de los peligros y aspectos ambientales (sistemas de seguridad y salud en el trabajo y sistema de gestión ambiental). Finalmente es el conocimiento, el facilitador por excelencia de la gestión de los cambios y de la creación de cultura organizacional en relación al desarrollo de los sistemas de gestión. Aun cuando ya se ha referido, es necesario recalcar el binomio que se establece entre conocimiento y riesgos, siendo el primero el elemento facilitador para una adecuada gestión de los riesgos y ambos se transforman en soportes vitales para la integración de sistemas de gestión. Finalmente, se puede deducir que el enfoque a procesos, recoge y requiere tanto del conocimiento como de los riesgos, debido a que se requiere un buen conocimiento de los procesos en el establecimiento de cada sistema de gestión y en la integración de los mismos y el conocimiento de los procesos es necesario en la identificación y gestión de los riesgos que puedan estar presentes o que puedan presentarse.

A nivel del planteamiento que hace el modelo en relación a los factores claves para la integración de los sistemas (estratégico, Operativo y Humano) y como se ha referido en la revisión literaria y en otros estudios, se puede establecer una relación directa del enfoque a procesos, con cada uno de estos factores claves, debido a que lo estratégico se piensa a nivel de todos los procesos de una empresa, se pone especial énfasis a los procesos operativos y sin duda alguna, se requiere de la participación de las personas para un efectivo desarrollo de sus procesos. No se pueden deslindar estos factores de los procesos que los conforman, por lo que se pueden distinguir procesos de direccionamiento general y gobernanza de la organización (factor estratégico), procesos operativos que tienen como fin la producción de productos o prestación de servicios (factor operativo) y procesos de apoyo (factor humano), aunque el factor humano se encuentra inmerso en los tres factores claves de integración, considerando que las personas son la esencia de las organizaciones y de sus sistemas de gestión.

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

Finalmente, se puede reiterar que el enfoque a procesos, está implícito en cada una de las etapas planteadas en el modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión (direccionamiento, estructuración, aplicación, evaluación y mejora), ya que las mismas están relacionadas con la gestión de los procesos a través del ciclo PHVA. La literatura revisada permite consolidar la idea del enfoque a procesos como uno de los fundamentos que soportan la integración de sistemas y concluir que el mismo está inmerso en todas sus etapas de implementación.

En relación al pensamiento basado en riesgos, se puede decir que las organizaciones y empresas se están tomando seriamente la gestión de riesgos y la situación vivida actualmente con la pandemia del Covid-19, ha logrado que los empresarios o directivos pongan mayor énfasis en esta temática y busquen actualmente mecanismos, que les permitan mitigar las consecuencias de los riesgos a los que están expuestas sus organizaciones. En la literatura se encuentran diversas experiencias en relación a la gestión del riesgo, pero no todas enmarcadas dentro de lo que se conoce como un sistema de gestión. Sin duda alguna, la mayoría de estudios están orientados al análisis y evaluación de metodologías y métodos para enfrentar los riesgos empresariales, muchas de ellas, aplicadas en grandes empresas o megaproyectos, por lo que requieren grandes recursos y tiempo para su aplicación. Otros estudios, están orientados a la implementación de sistemas de gestión de riesgos de acuerdo a los lineamientos de la Norma ISO 31000:2018 y en menor proporción se consiguieron algunos estudios que desarrollan el pensamiento basado en riesgos a través de la gestión de riesgos en el marco de los sistemas de gestión.

La revisión de la literatura refuerza la relación que presenta el modelo propuesto entre conocimiento y riesgos, a mayor conocimiento del contexto de las organizaciones, de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas y de los procesos de producción y/o prestación de servicios, mejor gestión del riesgo se puede tener. Sin duda alguna se debe partir del

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

conocimiento de lo que es el riesgo, se conoce que las normas ISO 9001, 14001 y 45001 comparten la misma definición de riesgo conocida como “efecto de la incertidumbre” y las notas asociadas al mismo descritas en cada una de las normas. Precisamente, este concepto o definición del riesgo no ha permeado tan fácilmente en las organizaciones, por lo que es necesario vender el riesgo desde una óptica más fácil de asimilar para los directivos de las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, Vilar (2016) describe el riesgo en tres aspectos que hacen más comprensible la noción de riesgo: “un evento que no ha sucedido, con probabilidad estimada de que suceda y que si sucede tiene un efecto negativo (amenaza) o positivo (oportunidad) sobre los resultados” (diapositiva 6). En general y de acuerdo a lo expuesto por Vilar, el riesgo tal como está definido en las normas de gestión no es un concepto sencillo, por lo que se hace necesario facilitar la comprensión del mismo en las Pyme. Aun cuando la noción del pensamiento basado en riesgos no es nueva y se puede decir que es algo que las personas hacen y vienen haciendo de forma continuada, el asegurar un mayor conocimiento en riesgos y en las mismas organizaciones y sus procesos es esencial para abordarlos de mejor manera, aumentando la probabilidad de lograr los objetivos, reducir los efectos negativos y hacer de la prevención un hábito que se transforme con el tiempo en parte de la cultura organizacional (Vilar, 2016).

El pensamiento basado en riesgo es fundamental para la implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión y por consiguiente para poder lograr una integración de sistemas de manera eficaz, la ausencia o deficiencias del mismo a través del manejo o gestión de riesgos, constituye un factor que puede afectar los procesos y el SIG de una organización, al no logarse los objetivos planificados. La literatura revisada consolida lo propuesto en este modelo de integración al definir como uno de sus fundamentos el enfoque sistémico basado en riesgos, calidad y conocimiento. El pensamiento basado en riesgo desarrollado a través del abordaje de riesgos y

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

oportunidades, aun cuando no es una exigencia normativa de los sistemas clásicos de calidad, ambiente y de SST, conlleva a un tratamiento de los riesgos ya sea siguiendo los criterios definidos en la Norma ISO 31000 o a través de otras metodologías, que en general llevan a los procesos de gestión de riesgos (identificación, análisis, evaluación, tratamiento y aprovechamiento) partiendo del conocimiento del contexto, de los requisitos de las partes interesadas y del desarrollo de los procesos de producción y/o prestación de servicios. Finalmente, al igual que el enfoque a procesos, el pensamiento basado en riesgos, está presente en los tres factores claves de integración que propone el modelo (estratégico, operativo y humano) y es necesario considerarlo en mayor o menor medida en cada una de las fases de implementación del sistema integrado propuesto (direccionamiento, estructuración, aplicación, evaluación y mejora).

5. Referencias

AENOR (2005). UNE 66177. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión.

Avendaño, J. C. (2019). Las 84 normas ISO de sistemas de gestión, 48 de las cuales siguen el esquema HLS.
<https://dqsiberica.com/2019/09/18/las-84-normas-iso/>

Calso, N., Pardo, J. M. (2019). Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Alfaomega – AENOR ediciones.

Castañeda, M. L., Sánchez, J. A. (2016). Gestión del riesgo como eje articulador de un sistema de gestión integrado en las pymes. SIGNOS, vol. 7 (1), pp. 119-131.

Cuadros, J. F., Téllez, J.C. (2019). Sistema único integrado de gestión: calidad, ambiente, seguridad y salud.

Teuken Bidikay, vol. 10 (14), pp 121-156.

https://www.researchgate.net/publication/339523793_Sistema_Unico_Integrado_de_Gestion_Calidad_Ambiente_Seguridad_y_Salud/citation/download/10.33571/teuken.v10n14a6.

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

Cuevas, A. L. (2018). Aportes y contribuciones a la integración de sistemas de gestión: una visión internacional de la ISG 2015. SIGNOS, Vol. 10 (2), pp. 193-201. <https://www.redalyc.org/0.15332/s2145-1389.2018.0002.11>

Doria, A., López, L., Bonilla, M., Parra, G. (2020). Metodología para la implementación de la gestión del riesgo en un sistema de gestión de la calidad. SIGNOS, vol. 12 (1). <https://doi.org/10.15332/24631140.5424>

Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). Actualidad y Nuevas Tendencias, vol. V (18), pp. 115-130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215052403009>.

González, M., García, A. B., Muñoz, M. T., Mendoza, P. A. (2019). Acciones para abordar riesgos en los procesos de un sistema de gestión integrado (SGI). Pistas Educativas, Vol. 41 (133), pp. 311-326. <http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas>.

ICONTEC (2007). NTC-OHSAS. Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional.

ICONTEC (2013). NTC-IEC-ISO 31010. Gestión de riesgos. Técnicas de valoración del riesgo.

ICONTEC (2015). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

ICONTEC (2015). NTC-ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

ICONTEC (2015). NTC-ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

ICONTEC (2018). NTC-ISO 18000. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo-Requisitos con orientación para su uso.

León, R., Scacco, E. & Galiano, N. (2019). Identificación de factores de riesgo operativo en el sector metalmecánico manufacturero. Revista ESPACIOS, vol. 40 (20), pp. 23- 36. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n20/19402023.html>.

El pensamiento basado en riesgos y el enfoque a procesos: su aplicación en las Pyme.

Mauriño, D. (2020). Convertir la gestión del riesgo de seguridad en una función empresarial: el desafío de los sistemas sociotécnicos industriales en el siglo XXI. En: Journé B., Laroche H., Bieder C., Gilbert C. (eds) Factores humanos y organizacionales. Springer Breves en Ciencias Aplicadas y Tecnología. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25639-5_10

Mendoza, M. L., Pabón, Z. K. (2020). Diseño de una guía didáctica para integrar sistemas de gestión en medianas empresas de Bucaramanga (Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Calidad y Gestión Integral). Universidad Santo Tomás, sede Bucaramanga.

Muñoz, D. & Cuadros, A. (2017). Comparación de metodologías para la gestión de riesgos en los proyectos de las Pymes. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 25 (38), pp. 319-338. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939004>.

Noguez, V. (2015). ISO 9001:2015 El futuro de la calidad. E-book. <https://info.isotools.org/iso-9001-2015-futuro-calidad>.

Peña, G. (2020). Propuesta de modelo para la gestión integral. Presentación en power point utilizado para el desarrollo de clases de la Maestría en Calidad y Gestión Integral de la USTA.

Rodríguez, Y. L., Pedraza, X. L. (2017). Aportes de la estructura de alto nivel en la gestión integrada. Revista Global de Negocios, Vol. 5 (2), pp. 65-75.

Rocha, D. (2019). Análisis de experiencias y métodos de integración de sistemas de gestión en empresas de servicio certificadas en ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en Bogotá D. C. (Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Calidad y Gestión Integral). Universidad Santo Tomás, sede Bogotá.

Vilar, J. F. (2016). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Pensamiento basado en riesgos. <https://es.scribd.com/document/353520506/ISO-9001-2015-Sistemas-de-gestio-n-de-la-Calidad-Requisitos-Pensamiento-basado-en-Riesgos>

Zambrano, J. I. (2018). Planificación de un sistema de gestión integrado para una organización de investigación de investigación agropecuaria. SIGNOS, vol. 11 (1), pp. 25-35.