

**LA GESTION POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN
FRESENIUS MEDICAL CARE**

**ERICA VANESSA PATIÑO AGUILAR
CODIGO: 6501607**

**DOCENTE: JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN
ASIGNATURA: PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

**UNIVERSIDA MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN DE ALTA GERENCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
BOGOTÁ D.C., 2014.**

RESUMEN

Actualmente los procesos internos de la organización se convierten en el foco de atención de los planteamientos estratégicos de la administración puesto que lo que se busca es llegar a la satisfacción de los clientes sin descuidar el propio bienestar.

La empresa Fresenius Medical Care es una multinacional Alemana centrada en las personas y que a diario se preocupa por su bienestar, pero debido a la cantidad de reprocesos que se dan, la empresa no siempre presta el servicio en el tiempo que debería, es por esto que dentro de la organización es de gran importancia la implementación de una herramienta estratégica que permita la mejora en algunos procesos que actualmente no tienen el mejor desarrollo.

En el presente trabajo se ha elegido la gestión por procesos como herramienta fundamental para las mejoras en la organización, y en busca del reconocimiento de factores que actualmente necesiten una revisión con el fin de cumplir el objetivo general que es lograr las mejoras necesarias en la organización para obtener un mayor rendimiento y por supuesto una notoria alza en las ganancias, por lo que se han consultado trabajos de (Philippe, 1995) y de (Cooper, 1999) principalmente.

PALABRAS CLAVE

Procesos, satisfacción, clientes, bienestar y herramienta.

ABSTRACT

Currently the internal processes of the organization become the focus of strategic management approaches because what is sought is to the satisfaction of customers without neglecting its own welfare.

The company Fresenius Medical Care is a company that focuses on people and who daily cares for their welfare, but because of the amount of rework that occur, not always the company providing the service in the time it should, is that within this organization is of great importance to implement a strategic tool to improve some processes that currently have the best development.

In this paper we have chosen process management as a fundamental tool for improving the organization and seeking recognition of factors that currently require a revision in order to meet the overall objective is to achieve the necessary improvements in the organization for increased performance and of course a notorious increase in profits, so they work Viewed (Philippe, 1995) and (Cooper, 1999) mainly.

KEYWORDS

Processes, satisfaction, customers, welfare and tool.

INTRODUCCIÓN

Durante este ensayo se tratará de responder a la pregunta investigativa de ¿Para qué sirve la gestión por procesos en la empresa como herramienta administrativa?, y para esto se explican las debilidades que se tienen en la organización y cómo por medio de esta herramienta se puede dar solución y fortalecer las oportunidades que se vayan encontrando durante la investigación.

Los aspectos que se espera mejoren por medio de la gestión por procesos son los tiempos empleados, los costos y la calidad del servicio. Para que esto se logre lo primero que se debe hacer es fijar los objetivos específicos de cada uno.

a) Tiempo

La principal idea es lograr un análisis que sea útil en la búsqueda de economía de los tiempos empleados, se debe direccionar hacia los trámites administrativos que generan re procesos y no agilizan de la forma esperada.

b) Costo

Identificar las actividades críticas en la organización, así como su descripción y por otro lado la elaboración de indicadores.

c) Calidad de servicio

Teniendo en cuenta la calidad como un pilar en la organización, puede ser evaluada a través de la implementación de procedimientos y procesos que garanticen el cumplimiento de los estándares.

Con el fin de llegar al cumplimiento satisfactorio del objetivo general de este trabajo que es lograr las mejoras necesarias en la organización para obtener un mayor rendimiento y por supuesto una notoria alza en las ganancias, se busca definir la herramienta elegida para el desarrollo satisfactorio de la organización y analizar de

una forma sencilla y parcial las ventajas y desventajas de esta herramienta gerencial.

La gestión por procesos consiste en centrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de las tareas individuales. El ensayo se enfocara principalmente en el área de compras, ya que desde este lado de la empresa es desde donde se genera la mayoría de las demoras y el mayor tiempo entre problema y solución. (Fernández, 1996)

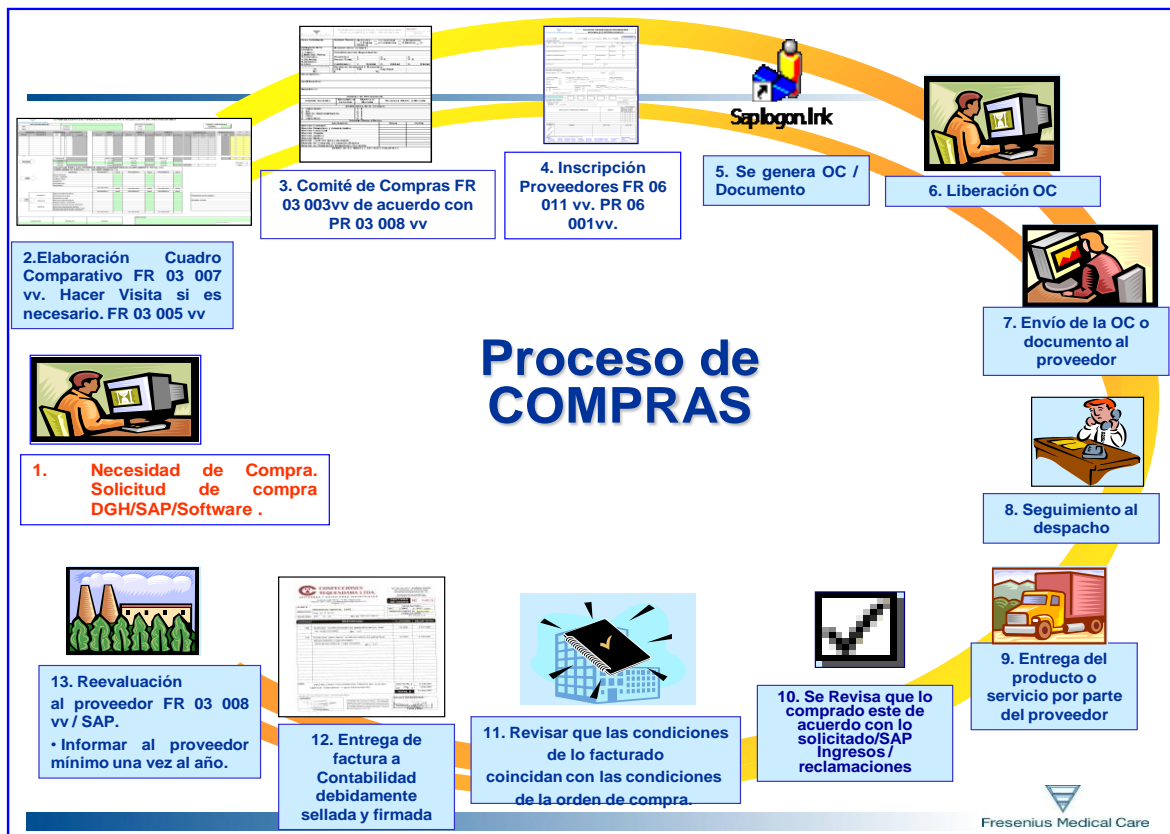
Una técnica de control puede contribuir al logro de más de un objetivo. Las técnicas de control deben comentarse con los usuarios y los responsables de las distintas áreas o de los distintos procesos. Debe evitarse caer en la tentación de utilizar métodos de control que no sean el resultado de un estudio cuidadoso y estén basados en las prácticas habituales del pasado, so pena de desaprovechar las posibilidades que los sistemas ofrecen, pero sobre todo para evitar duplicidades. Pero es de vital importancia entender lo que explica Mario Fernández en su libro, El control, fundamento de la gestión por procesos: No deben confundirse funciones con puestos de trabajo. Un puesto de trabajo, generalmente, está compuesto por varias funciones; inclusive puede darse el caso de que un puesto de trabajo realice funciones que pertenecen a ciclos o procesos diferentes. En general las personas en la organización tienden a confundir muy a menudo que las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo, define de igual forma el área en el que se encuentra y las responsabilidades que tiene cada una de ellas y es papel de la alta gerencia por medio de una herramienta gerencial como la gestión por procesos que se sugiere mediante este ensayo, apoyar a sus colaboradores en el entendimiento de estas diferencias y la aplicabilidad que se le da para aportar a la compañía.

Los procesos de Fresenius y la gestión para su mejora

La empresa está dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de los materiales necesarios para las personas que sufren del riñón y necesitan hacerse diálisis. Debido a que la diálisis para los enfermos de riñón es un proceso de vital importancia y atención, cuando las unidades renales piden los insumos para estos pacientes, los procesos como recolección de firmas por parte de los directores de áreas para la entrega de estos implementos pasan a ser un formalismo que suele ser saltado en estos casos de urgencia. Sin embargo en los demás procesos de la empresa no funciona con tanta rapidez y agilidad la entrega de insumos, ya que centrados en el proceso de compras, todo el proceso es demorado y tedioso. Se inicia con la necesidad que se tiene para la respectiva compra, que se pide por medio de una solicitud del área que hace el requerimiento, luego se realiza el comité de compras y se revisan los proveedores para luego generar la orden de compra y posteriormente enviarla al correo del proveedor (que no siempre está actualizado), se le hace seguimiento a esa orden de compra hasta que el despacho finaliza con éxito en la bodega de la empresa. El reproceso que más se da en el área y el cual se quiere desaparecer es que a causa de los correos desactualizados de los proveedores y su falta de seguimiento por parte del área de compras, muchas veces se envía la orden de compra y esta nunca le llega al proveedor para que posteriormente despache el producto. El problema surge cuando ya es necesario el material y deja de ser requerimiento para convertirse en una urgencia, y al hacer el debido seguimiento y contacto con el proveedor, él ni siquiera ha recibido el correo que lo informa del requerimiento por parte de la compañía. (Figura 1.) Por esta razón la empresa entra en gastos adicionales como comprar lo que se necesitaba a otra empresa que tenga el material disponible, pero al costo que quieran cobrar debido a la urgencia presentada. De este modo se puede notar que por falta de gestión en alguno de los procesos de compras se llega a incurrir en costos muy elevados y no contemplados en el comité de compras, generando menos ganancias para la empresa y dado el caso se llegan a presentar pérdidas al final del mes. El área de

compras es el área de la empresa donde se suelen resolver de inmediato todas las emergencias, ya sea en pedidos, distribución, calidad, planeación o entregas; esto pasa debido a que las anteriores áreas deben tener contacto directo con compras y esta debe solucionar sus urgencias. La empresa invierte mucho dinero en la cultura corporativa y el esfuerzo continuo para desarrollar y perfeccionar las terapias de diálisis y de los productos como una parte integral de la estrategia de crecimiento. El foco principal de todas las actividades es mejorar la calidad de vida de los pacientes, haciendo avances en la terapia y la tecnología. Las innovaciones de la investigación y el desarrollo son la clave. Y combinando esto con una terapia personalizada que tenga en cuenta las necesidades específicas de cada paciente para optimizar aún más las terapias de diálisis.

(Figura 1.)



Para dar inicio al desarrollo de este ensayo, conociendo de qué se trata la empresa y cuál es el proceso que se quiere mejorar por medio de la gestión por procesos como herramienta fundamental para el pleno desarrollo de la empresa y funcionamiento activo y dinámico, se va a mostrar cómo esta herramienta es necesaria en la organización, la ayuda y apoyo que brinda para los colaboradores generando una mejora en la producción y en el tiempo entre cada proceso, haciendo que cada una de las personas que tienen que ver con la gestión buscada, se integren y la entiendan perfectamente buscando el perfecto desarrollo de la herramienta.

Por medio de la gestión por procesos se puede lograr que por parte de la dirección se entienda la importancia y la necesidad de esta herramienta en la organización, si la alta gerencia entiende y direcciona sus conocimientos hacia el voz a voz en los empleados, se puede lograr la implementación de la herramienta gerencial en un menor tiempo de lo esperado y sin el falso mito que indica que cuando se hacen las cosas a mayor velocidad suele disminuir su calidad o tener errores. Para el desarrollo oportuno de la gestión por procesos se debe hacer capacitaciones y formación para dirigir el cambio y orientar a los demás trabajadores hacia el mismo punto en común. El manejo de la dirección hacia los trabajadores es de vital importancia ya que se debe sensibilizar y lograr que todos sin excepción se sientan comprometidos en este proceso y no sea una obligación para ellos. Basados en ese análisis de los empleados, ahora se debe pasar a los clientes y a enfocar las tareas y los procesos no solo en el cliente interno sino en nuestros clientes externos para lo que debemos realizar un inventario de los procesos. Esta parte es muy importante ya que teniendo claros los procesos se procede a verificar cuales son claves, cuales tienen más importancia que los otros en la organización y para quienes, pues algunos son de más apoyo que para otros. Teniendo en cuenta que todas las personas somos únicas y nuestros pensamientos también varían dependiendo de nuestros pensamientos, entorno y sentimientos, se debe tener en cuenta la opinión de todos los involucrados directamente de este proceso ya que como se decía anteriormente el nivel de importancia o de apoyo que necesitan en dichos procesos no es igual para todos. Los que para miembros de la alta gerencia son más

importantes y de vital apoyo, no serán exactamente iguales a los operarios de la empresa, ya que la forma y el nivel desde donde se tiene la perspectiva de la organización es totalmente diferente. Es por esto que después de generar estas prioridades en Fresenius Medical Care, los miembros de la alta gerencia se deben tomar el tiempo y dedicarle el necesario a la divulgación de los factores claves en la organización, tanto para los empleados como para los clientes, para que de esta forma cada uno conozca y dé a conocer a las personas nuevas o que aún no han llegado a la organización, los procesos más importantes en general para la organización, vayan cambiando el chip y la mentalidad de todos hasta lograr que el desarrollo de esta herramienta que logra mejorar los procesos en los cuales la empresa se ve debilitada, se den de manera mecánica, sistemática y no por obligación o imposición de los jefes de cada área. La idea principal de las charlas donde se expliquen los beneficios de la herramienta y los procesos seleccionados a trabajar es que todos los empleados vayan guiados hacia el mismo lugar y se sientan identificados con la empresa, de este modo no solo mejora la calidad y los tiempos en los procesos sino que por ende se mejorará el sentido de pertenencia de los empleados, pues al conocer y tener claras las expectativas de los jefes en su trabajo, se van a sentir más valorados y útiles en la organización. El seguimiento que se le debe hacer a los empleados por parte de los jefes y los empleados de la alta gerencia, debe ser continua y constante hasta que se verifique y se dé muestra que los empleados además de entender el uso de la herramienta, la aplican, conocen sus beneficios y del mismo modo retroalimentan de manera positiva logrando encontrar posibles mejoras y correcciones que aún no se hayan tenido en cuenta. Se debe tener en cuenta que no solo es importante el seguimiento por parte de los directivos sino que hay varios factores que se pueden analizar en búsqueda de la mejora continua, personalmente pienso que los empleados de la alta gerencia no solo por tener el famoso nombre de jefes sino por la responsabilidad que este cargo les brinda, no solo deben delegar, verificar, controlar y dar resultados. También es importante que ellos mismos sepan que no siempre están siendo un líder positivo en la organización, ya que a veces los propios directivos de la empresa son una fuente de desmotivación. (Fernández, 1996) El director que siempre está

hablando de lo mal que esta la situación, de lo mal que van los negocios, etc., no debe extrañarse de recibir esa misma respuesta de su vendedor cuando le recrimina por haber vendido poco. Las caras largas, los secretismos, la falta de comunicación son fuentes habituales de desmotivación. El clima laboral y como los empleados vean a su jefe crea una gran barrera al momento de solo ver las debilidades y no reconocer las virtudes y fortalezas del resto de personal. En la empresa que estamos tomando como ejemplo los directivos se enfocan principalmente en las ventas y todo el proceso de producción y calidad hasta el final del producto, tanto así que a veces se olvidan de la importancia del bienestar para los empleados, no se puede decir que no tienen a los empleados en cuenta; más bien se busca estar equilibrados todo el tiempo, se realizan actividades de integración y reconocimiento entre áreas. Lo ideal para mi es que se busque un poco más de bienestar sobre todo en el tema del horario laboral, ya que el 75% de empleados aproximadamente suele quedarse fuera de su tiempo laboral terminando trabajo represado, adelantando, o solucionando problemas y demoras del día. Se dice que los empleados que se quedan fuera del tiempo estipulado por la empresa, no son eficientes, ya que si lo fueran no tendrían por qué quedarse más tiempo del indicado o llevarse trabajo a casa. Aparte de los trabajos represados también cabe mencionar que algunas personas no se quedan por estos mismos motivos, sino que debido a la razón social de la empresa y a las emergencias que no dan espera, existen temas que se deben tratar de inmediato y con la mayor celeridad y asertividad por parte de los empleados. Es en este punto donde se enlazan factores como el sentido de pertenencia, ya que como se manejan turnos pesados y horarios que no a todo el mundo le agradan, sobre todo en el área de producción, la rotación del personal es alta y la importancia del sentido de pertenencia y la satisfacción con la realizan su trabajo es primordial. Es por esto que cada área de trabajo tiene su jefe o encargado directo que controla su espacio y lo enfoca hacia toda la empresa, y así vemos como la gestión por procesos se fundamenta en la dedicación de un directivo a cada uno de los procesos de la empresa, teniendo toda la responsabilidad de conseguir la finalidad que tal proceso persigue y entendiendo la responsabilidad que este labor conlleva. (Fernández, 1996)

La gestión por procesos ofrece la posibilidad de diseñar procesos capaces de gestionar y controlar la mayoría de las operaciones rutinarias, permitiendo a los directivos dedicar a su tiempo a resolver excepciones y a su función directiva fundamental: la búsqueda de oportunidades de negocios. Uno de los problemas de adaptación que puede presentarse es la poca costumbre en algunas personas de asumir responsabilidades, esperando siempre la aprobación de su supervisor, y en el mismo sentido, en los supervisores, el tránsito de la supervisión tradicional, generalmente máxima, a una supervisión por excepción apoyada por el autocontrol y los controles internos. Los que abordan este tema, sólo para obtener un Certificado de Calidad que les ayude a mejorar su competitividad, a la larga incurren en altos costes y al final, o bien no obtienen la Certificación, o la pierden en poco tiempo, si de verdad no han conseguido la calidad total en la gestión. La gestión por procesos es posible también en empresas pequeñas, Es más, la flexibilidad propia de estas empresas facilita su implantación. El sistema es aplicable a las distintas dimensiones empresariales y, en el caso de las PYMES, les permite estar a la altura de las grandes empresas. La gestión empresarial evoluciona rápidamente; la saturación de muchos mercados y la globalización de la competencia exigen soluciones audaces; los cambios económicos han planteado dificultades a la Dirección por Objetivos; la informática irrumpe con fuerza adquiriendo funciones antes asignadas a diferentes áreas de la empresa. Los estilos tradicionales de gestión no se muestran eficaces ante los cambios sociológicos; las estructuras rígidas se hacen demasiado lentas. En una palabra, la gestión empresarial necesita cambios. No se trata de un nuevo estilo de dirección, sino de algo más radical. Un nuevo sistema de gestión. Tradicionalmente las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tienen que ver con la necesidad del cliente. (Velasco, 2010) ISO 9000 define proceso como: "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" Son muy numerosos los procesos que hay en cualquier empresa; otra cosa es cuantos hay que documentar. ISO 9001 dice que:

- El sistema de gestión debe incluir “Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos” (4.2.1.d).
- La empresa ha de identificar los procesos necesarios para el sistema de Gestión. (4.1.a). (Fernández, 1996)

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento, y medición aseguran el crecimiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para toma de decisiones y elaborar planes de mejora eficaces. Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos. Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones. La satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del proceso del negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. El funcionamiento de este proceso suelen ser más visible desde el cliente que desde el interior de la empresa. “Visualizar la industria como un proceso para satisfacer clientes, no como un proceso para la producción” Theodore Levitt. La tradicional gestión y estructura por departamentos ha contribuido, y en algún caso pudiera seguir contribuyendo, al desarrollo de las organizaciones. Para mitigar sus incorporaciones, esencialmente la reducida flexibilidad, orientación al cliente y adaptación al escenario competitivo, aparece la Gestión por Procesos; además, este nuevo enfoque ha de mejorar, como siempre la eficacia de la empresa. (Velasco, 2010)

Para lograr un flujograma adecuado para esta empresa se deben tener en cuenta algunos factores importantes, este vendría siendo el objetivo, su razón de ser y existir, y los objetos de calidad / funcionalidad, tiempo / servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente, de las partes interesadas y con la estrategia de la empresa. Asegurar que el responsable del proceso comprende las

restricciones existentes, básicamente sobre los recursos. La segunda etapa que se requiere es fijar los límites del proceso. Se debe definir el input y output, proveedores y clientes. Para continuar se debe planificar el proceso: representarlo gráficamente mediante un flujograma, se elabora una hoja de proceso, definir el equipo del proceso y sistema de control; herramientas y sistemas de medición, indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de proceso, producto y cliente. Se debe identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de procesos, en especial con el proceso del cliente, mapa de procesos de la empresa como facilitador, después se asegura la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesarios para la operación y el control del proceso. Durante la etapa de ejecución del proceso, y cuando el responsable no sea el ejecutor directo, el gestor del proceso se involucra en la resolución de las incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura el funcionamiento de los controles. Y para finalizar se hace una medición y posteriormente un seguimiento, recogida de datos mediante las herramientas de medición del proceso, con la frecuencia adecuada. Periódica y sistemáticamente, desencadenar el proceso de mejora continua del proceso. Ocasionalmente, tendrá sentido acometer su reingeniería o mejora radical.

Hoy en día las empresas deben evolucionar y reaccionar a cambios imprevistos y cada vez más frecuentes, por razones como: expansión internacional, presión de la competencia, fusiones y tendencias tales como las certificaciones de calidad y el comercio electrónico. En la medida que la empresa utilice los procesos como la forma de organizar el trabajo, la Gestión de Procesos se convierte en el pilar clave de la gestión organizacional. Es precisamente, la manera en que se organiza el trabajo lo que hace diferente una empresa de otra aunque su proceso sea el mismo o busque los mismos objetivos. La metodología para la Gestión por Procesos es el mejoramiento empresarial que integra todas las dimensiones organizacionales y su objetivo es lograr un cambio integral exitoso y brindar soluciones encaminadas a aumentar la competitividad de los procesos. La gestión nos enseña que existen parámetros en los cuales serán medidas todas las áreas sin dejar por fuera ninguna y eso es lo mejor de la gestión que no solo se limita a una área específica y no

abarca toda la compañía y es considerado un alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia. El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la gestión por procesos, da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio. A propósito, en la gestión por procesos el significado más acertado para el concepto calidad es: lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a orientación de la empresa hacia el cliente; por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total.

Una organización de información, como toda organización, dispone de sistemas de gestión con el propósito de asegurar sus objetivos y cumplir con su misión. Los objetivos especifican y orientan el trabajo de la organización hacia aquello que desean lograr. (Velasco, 2010) Para alcanzar sus propósitos se deben precisar las responsabilidades (quién), los recursos (con qué), las metodologías (cómo), los cronogramas (cuándo) y cualquier aspecto adicional que el nivel directivo considere que debe integrar el mando general de la organización para asegurar los resultados que esta desea alcanzar. El enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las organizaciones de información es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas. Mediante el enfoque basado en procesos pueden identificarse y gestionarse numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente el desarrollo de los procesos en su conjunto, así como obtener la mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización. Los procesos

cruzan uno o varios límites organizativos funcionales, transitan por la organización horizontal y verticalmente e interactúan con otros procesos y con los recursos necesarios para su ejecución. Durante mucho tiempo, las organizaciones de información se acostumbraron a la tradicional división de funciones por departamentos; por eso, la adaptación de los sistemas a la gestión por procesos significa un cambio paradigmático en el que aun cuando se comprenda su utilidad es difícil de interiorizar por los miembros de una institución cualquiera. El liderazgo es un factor importante en el logro de los cambios organizacionales porque dirige e impulsa las políticas y estrategias, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos. Los procesos de la gestión de información se manifiestan de diferentes formas en las organizaciones y se asocian a segmentos típicos de cada una de ellas. Estos procesos pueden identificarse por medio de su funcionamiento, objetivos y estrategias.

La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden, donde lo importante no solo es lo que se dice saber sino lo que se demuestra saber, los estudios que se realicen y el desarrollo que logra cada persona por medio a los conocimientos adquiridos. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial, esta parte es muy importante, ya que se debe tener en cuenta que no solo se obtienen conocimientos de los maestros en clases, o de los jefes que nos brindan experiencia, también aprendemos constantemente de nuestros compañeros en línea horizontal y las personas que se encuentran en cargos con menor escala en el organigrama que nosotros. La administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del

colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la sociedad, en este ensayo lo enlazamos a la Gestión por Procesos que es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización, se pueden ver los procesos por áreas o por funciones ya que anteriormente explicamos que no son lo mismo y que aunque la tendencia de confundir estos dos términos, no debe ser la excusa para no unirlos en los procesos de la organización.

En mi opinión la manera más sencilla de integrar la gestión por procesos como herramienta gerencial que permite solucionar inconvenientes en la organización como los reprocesos y las demoras en los tiempos, afectando directamente la calidad y la producción de la empresa, es manejarlo por áreas, al menos al principio de la implementación de la herramienta, ya que facilita la unión de las ideas y la comprensión por parte de los empleados de todo el esquema que constituye la herramienta. Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados. Todos los procesos claves y relevantes tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, H, V, A: Planificar, implantar, revisar y mejorar. Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos. Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos, para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos. Es recomendable planificar y realizar periódicamente una reingeniería de los procesos de gestión clave y relevante para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta. Calcular el impacto proceso: Para cada proceso se hará una valoración de la importancia de proceso teniendo en cuenta su involucración en los objetivos estratégicos y/o metas. La mejor forma es

representarlo en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto) Repercusión en el cliente: Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente. Para esto recurriremos a los mismos tres tipos de correlación para utilizarlo como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto). (Velasco, 2010) De este modo en Fresenius la correlación de la matriz, específicamente en el área de compras se nota en la repercusión que hay en el cliente, ya que es de 10, que sería el más fuerte, no hay que olvidar que es una organización que une a sus empleados en la visión y trata de encaminarlos hacia el bienestar de los pacientes de diálisis. Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes.

El Consejo de Dirección selecciona los más significativos tomando como referencia los procesos con más puntos según directrices de la anterior tabla. Como primer paso y de forma experimental se recomienda abordar el diseño o rediseño de uno de los procesos según las siguientes fases que se describen en los siguientes apartados del presente documento. Se recomienda seleccionar de entre los procesos claves el que tenga más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo. Posteriormente y según la experiencia acumulada en este primero se abordaran todos los demás procesos claves hasta culminar en el diseño o rediseño de todos los demás procesos relevantes. Una vez seleccionados los procesos claves y relevantes, El Consejo de Dirección nombra un propietario para cada uno de ellos, delegando en estas personas el desarrollo de las etapas posteriores. A partir de este momento el propietario del proceso contará con total autonomía de actuación, con su responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. El equipo del proceso elabora un plan con responsables y plazos con el objeto de definir y validar el cómo deberíamos implantar el proceso. En esta fase y dependiendo del contenido y de la complejidad de los temas planteados. Al finalizar estas fases se debe

determinar la fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables, plazos para cada uno de los hitos. La fase del diseño o rediseño termina con la presentación del nuevo proceso, los indicadores seleccionados, los objetivos planteados para los mismos y el Plan de Implantación al Consejo de Dirección para su aprobación. Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar de entre las que se pueden citar las siguientes. La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables, plazos para cada uno de los hitos. La fase del diseño o rediseño termina con la presentación del nuevo proceso, los indicadores seleccionados, los objetivos planteados para los mismos y el Plan de Implantación al Consejo de Dirección para su aprobación. Antes de implantar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar. Cabe subrayar la importancia que tiene la retroalimentación que se hace por parte de la gerencia a los empleados para que se logre una verdadera compenetración entre todas las partes de la empresa y de este modo se sepa hacia donde se quiere ir y de qué manera específicamente se va a hacer.

Las conclusiones principales que doy en este ensayo es la unión que debe existir entre todas las áreas de la empresa y por medio de esta generar una descentralización que permita dar el espacio a los empleados de aportar nuevas ideas con base al mejoramiento continuo, y todo esto teniendo en cuenta el sentido de pertenencia que los integrantes de la organización deben tener cada día, así como el conocimiento del objetivo general, la misión y la visión de la empresa, para que desde ahí todos vayan al mismo lado y sus esfuerzos se vean dirigidos a donde deben estar. También hay que exaltar que gracias a esta herramienta administrativa, una organización logra establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos y las actividades que permiten una gestión orientada hacia la obtención de resultados positivos en el sector al que pertenece la empresa.

A manera de recomendaciones se puede decir que así como los empleados deben estar concentrados en la adopción de esta herramienta, el reconocimiento del objetivo general y su implementación, los altos gerentes de la organización, a mi forma de ver son los que tienen todo el peso de la responsabilidad al momento de medir el resultado de la herramienta gerencial, ya que ellos son los que tienen la mayor influencia en el personal. La forma más fácil de hacerlo es mediante el ejemplo, ya que si ellos dan ejemplo en la buena adopción de la herramienta, para los empleados va a ser más fácil integrarla en su trabajo diario y no la van a ver como una obligación sino como una responsabilidad.

Bibliografía

CARRASCO, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución.

Carrizosa, F. J. (s.f.). ISO 9000 y la planificación de la calidad. Guía para la planificación de la calidad con orientación en la gestión por procesos. *ISO 9000 y la planificación de la calidad. Guía para la planificación de la calidad con orientación en la gestión por procesos*. Icontec.

Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Editorial del Economista.

Cooper. (1999).

Fernández, M. A. (1996). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. Madrid: ESIC.

Guerra, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas Macroadministración*. Universidad del Norte Editorial.

Philippe, L. (1995).

Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.

Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.