

# El papel de las personas en la **gestión por procesos**



Carlos González  
*Director Médico del Instituto  
Psiquiátrico José Germain*



Manuel Hervás  
*Director del Centro  
Nacional de Información  
de la Calidad (CNIC)  
de la AEC*

## Introducción a la gestión por procesos

Las organizaciones alcanzan una mayor eficiencia cuando el conjunto de sus actividades se gestiona como un sistema de procesos. Para ello es preciso que la organización sea capaz de identificar sus procesos, diseñarlos, medirlos y mejorarlos, pero ¿cómo se hace esto?

En general, las organizaciones conocen sus actividades, pero les cuesta identificar sus procesos, incluso puede suceder que la organización conozca sus procesos, pero las dificultades comienzan a la hora de gestionarlos.

En la práctica, es bastante difícil que las tareas comiencen y finalicen en un único departamento. La estructura organizativa tradicional no tiene en cuenta que, para satisfacer a su cliente, debe llevar a cabo una serie de actividades que aporten valor para dicho cliente. Estas actividades “fluyen” a través de la organización “atravesando” los distintos departamentos.

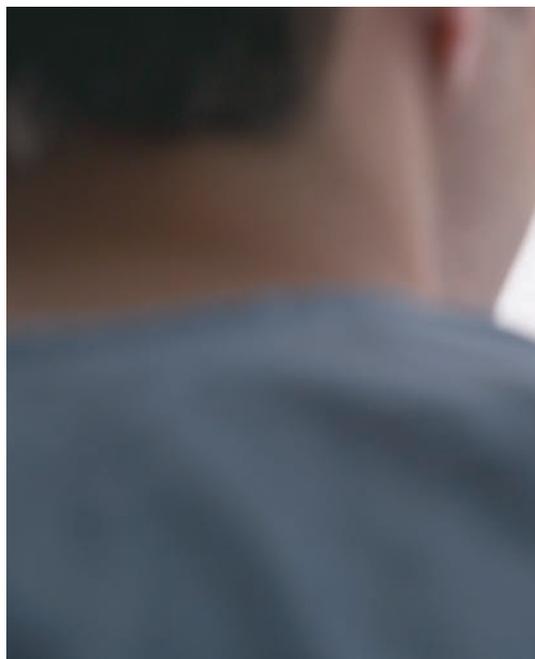
Por tanto, la pregunta que nos debemos plantear en las organizaciones es ¿quién es el responsable de que el cliente esté satisfecho?, ¿el departamento de atención al cliente, el de producción, el de servicio posventa? La respuesta es obvia, en realidad, todos los que intervienen en los procesos son los responsables.

Pero ¿qué son exactamente los procesos? La norma ISO 9000:2005 define los procesos como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Es importante señalar que:

- Las actividades las realizan personas, para lo cual emplean sus conocimientos y utilizan una serie de recursos.
- Las actividades deben estar secuenciadas, es decir, no se trata de tareas inconexas que tienen un fin en sí mismas, sino que están conectadas de manera lógica y sistematizada, de forma que el final de una constituye el inicio de la siguiente.

Los procesos deben producir un resultado útil para alguien, al que denominamos cliente del proceso. En ocasiones el cliente es externo (el concepto tradicional de cliente, aquel que nos paga) y en otras es interno (por ejemplo, otro departamento). Esto es muy importante porque lo que define la



existencia de un proceso es el hecho de que añade cierto valor para el cliente que lo espera.

En el presente artículo vamos a presentar la metodología que la AEC ha

desarrollado para apoyar a las empresas y organizaciones en la aplicación de la metodología de gestión de procesos y su mejora, así como el papel clave que juegan las personas en dicha gestión.

Para explicar esta metodología nos vamos a apoyar en un caso real de aplicación, el caso del Instituto Psiquiátrico de Servicios de Salud Mental José Germain. Esta metodología se ha puesto en práctica desde el segundo semestre de 2008 en el Instituto y en la fecha de publicación del presente artículo se encuentra en la fase de medición de los indicadores seleccionados (véase fase 5).

Esta organización es una institución sanitaria pública dependiente de la Comunidad de Madrid con numerosos programas asistenciales de salud mental, que cubre a una población de más de un millón de personas en el sur de Madrid. El Instituto es una organización de pequeño tamaño, en comparación con otros centros hospitalarios (176 camas, 450 trabajadores), lo que facilita alcanzar una visión global del conjunto.

A lo largo de 2007, el equipo directivo tomó conciencia de la necesidad de introducir cambios para mejorar y modernizar la organización, implantando la gestión de la calidad. Desde esta convicción se elaboró un borrador (Proyecto Estratégico de Transformación-Gestión por Procesos) que marcaba hacia dónde debía dirigirse el Instituto.

Este documento, que incluía una propuesta de Misión, Visión y Valores, así como una definición de los procesos y de las etapas necesarias para la implantación de la gestión por procesos, se difundió a toda la organización, y se abrió un periodo para la recepción de sugerencias. Hay que decir que esta iniciativa creó bastante controversia entre las personas, lo que le dio más valor al debate. Tras incluir algunas modificaciones, y una vez realizado un curso sobre gestión por procesos por el equipo directivo, los responsables de unidades asistenciales y de gestión, los mandos intermedios de enfermería y servicios generales, se debatió el documento hasta llegar a una versión final consensuada por este grupo de unas 20 personas claves de la organización.

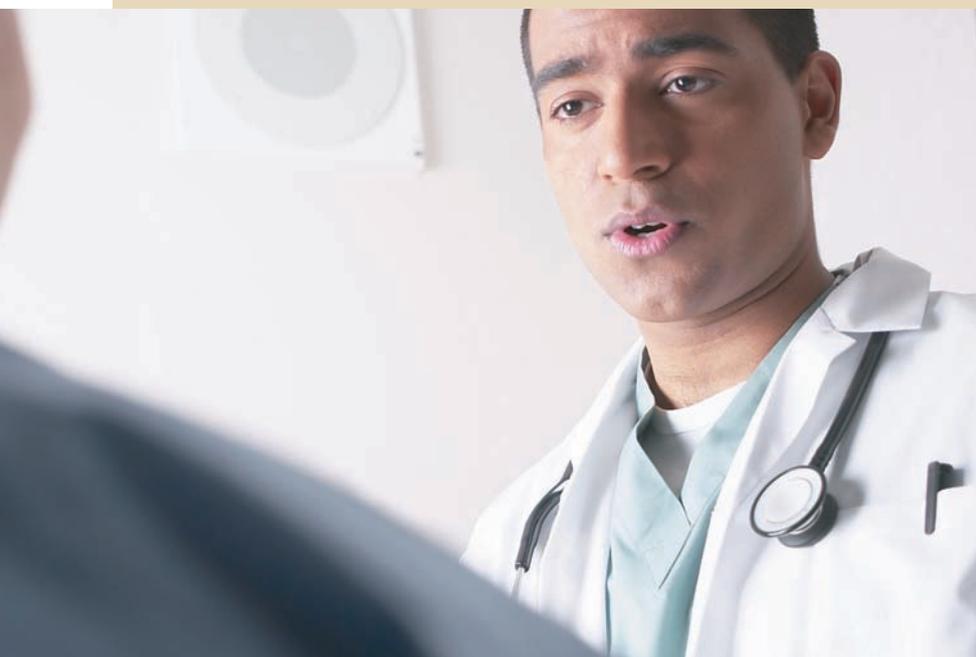
En este momento, el equipo directivo se planteó que para seguir adelante con garantías de éxito era preciso contar con el apoyo de expertos externos, y decidió contar con la ayuda de la Asociación Española de la Calidad.

## Resultados de la aplicación de la metodología

La aplicación de la metodología de gestión y mejora de procesos de la AEC expuesta más adelante orienta a la organización a la obtención de una serie de resultados.

Entre todos ellos destaca que la organización dispondrá de personas con la formación necesaria para consolidar la gestión por procesos como herramienta de gestión de la misma. Partiendo de la formación de las personas, la organización alcanzará los siguientes logros:

- Comprender en qué consiste la gestión y mejora de los procesos y qué resultados se obtienen de su implantación, partiendo siempre de la agrupación de las actividades que desarrolla en un conjunto de procesos.
- Diseñar cada uno de sus procesos y sus interrelaciones, estableciendo los elementos de control de cada proceso y, por supuesto, llevando a cabo las métricas correspondientes para asegurarnos que los procesos funcionan correctamente.



Con la aplicación de la metodología de gestión y mejora de procesos impartida por la AEC, la organización dispondrá de personas con la formación necesaria para consolidar la gestión de procesos como herramienta de gestión de la misma

### Descripción de las fases en las que consiste la aplicación de la metodología de gestión

La aplicación de la metodología de gestión y mejora de los procesos se articula en torno a cinco grandes fases diferenciadas:

1. Formación del equipo directivo y definición del mapa de procesos de la organización. Sensibilización del mayor número de personas de la organización sobre la importancia del proyecto para contar con su implicación y colaboración.
2. Formación de los propietarios de los procesos y selección de las personas integrantes de los equipos de gestión de cada proceso.
3. Caracterización de cada uno de los procesos de la organización.
4. Identificación de los indicadores necesarios para analizar el funcionamiento de los procesos.
5. Mejora de los procesos.

A continuación se explica detalladamente el objetivo y contenido de cada una de estas fases.

#### Fase 1: Formación del equipo directivo y definición del mapa de procesos de la organización

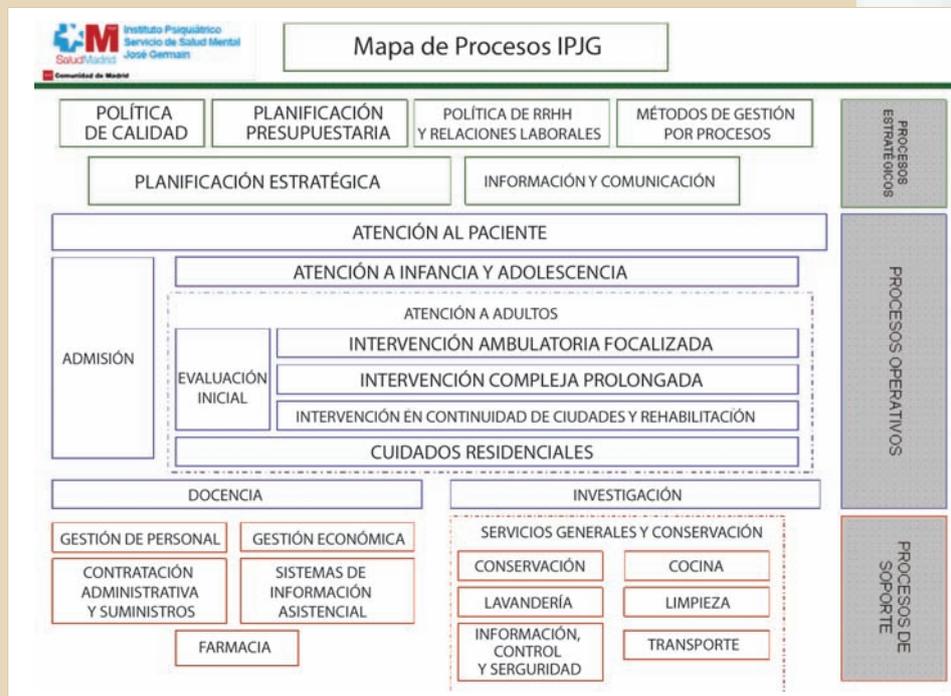
Para garantizar el éxito en la aplicación de esta metodología, el elemento fundamental es el compromiso directivo. Para ello, la AEC sensibiliza y forma al equipo directivo en la aplicación de la metodología de gestión y mejora de procesos, destacando sus ventajas.

Como parte de esta fase de sensibilización/formación se realiza una sesión de trabajo práctico con un objetivo doble. Orientar hacia la identificación de todas y cada una de las actividades que la organización realiza, con el objetivo de poder agrupar todas estas actividades en procesos, y el segundo objetivo subyace del primero, es decir, para

En el caso del Instituto Psiquiátrico José Germain, la AEC coordinó la formación del equipo directivo del centro constituido por la Dirección Gerencia, la Dirección Médica, la Dirección de Enfermería y la Dirección de Gestión y Servicios Generales, junto con el Departamento de Calidad de la organización.

Destaca en esta iniciativa la claridad en la interpretación de los conceptos derivados de la gestión por procesos por parte de la Gerencia y el equipo directivo del Instituto, que previamente a esta sesión había realizado, como ya se ha comentado, el trabajo de identificación de los procesos en los que se articula la gestión del Instituto.

A continuación se presenta una imagen de los procesos de la organización.



los procesos identificados el equipo directivo asigna los propietarios o los responsables de los mismos. El propietario del proceso debe conocer el proceso con detalle, ser seleccionado por su capacidad de liderazgo, otorgándole el poder necesario para actuar sobre él.

#### Fase 2: Formación de los propietarios de los procesos y selección de las personas integrantes de los equipos de gestión de cada proceso

La segunda fase de aplicación de la metodología consiste en formar a los

propietarios de los procesos en el uso de la metodología y en los objetivos que el equipo directivo persigue con la aplicación de la misma.

Esta actividad de formación se complementa con un trabajo práctico que debe realizar cada uno con el proceso del que es responsable. Este trabajo práctico consiste en seleccionar a las personas que formen parte del equipo de gestión de cada proceso. Éstas son las encargadas de apoyar al propietario en la realización de las siguientes fases.

La elección de los propietarios de los procesos se llevó a cabo por el equipo directivo tras resolver la cuestión sobre si es conveniente que sean jefes orgánicos o personas diferentes. Se decidió que había que contar de modo preferente con los jefes para conseguir la transformación real de la organización, puesto que el propietario debía tener autoridad efectiva para liderar e introducir cambios. Se añadió la figura del copropietario para balancear posibles disfunciones.

El Instituto Psiquiátrico realizó una formación con los propietarios y copropietarios de los procesos con:

1. La orientación hacia los procesos.
2. El ciclo de la gestión y mejora del proceso.
3. Metodología a aplicar en el Instituto Psiquiátrico José Germain.

Esta formación se llevó a cabo en una mañana de trabajo en las instalaciones. Como consecuencia de estas sesiones, se seleccionaron los procesos donde se iba a iniciar el trabajo aplicando la metodología descrita en la fase 3. Los procesos seleccionados fueron aquellos que más incidencia tuvieran en la satisfacción del paciente del Instituto.

Dentro de los procesos estratégicos, se seleccionó el de Política de Calidad. De entre los procesos de apoyo, trabajamos con el proceso de Farmacia por la incidencia del mismo en los procesos operativos asistenciales.

Los ocho procesos restantes se incluyen dentro de la categoría de procesos operativos y son aquellos que trabajaban directamente con los pacientes: Atención al paciente, Admisión, Evaluación Inicial, Atención a la Infancia y Adolescencia, Intervención Ambulatoria Focalizada, Intervención Compleja Prolongada, Intervención en Continuidad de Cuidados y Rehabilitación y Cuidados Residenciales.

### *Fase 3: Caracterización de cada uno de los procesos de la organización*

La tercera fase consiste en la identificación de todos y cada uno de los elementos

que intervienen en los procesos. Éstos son la misión del proceso, los límites del proceso, las salidas y clientes de esas salidas, los proveedores y las entradas que suministran los recursos necesarios.

Además, en esta fase se han de identificar las actividades que se agrupan en cada uno de los procesos, realizando la representación gráfica del mismo.

El papel de las personas integrantes en los equipos de gestión de los procesos es fundamental para poder identificar todos estos elementos, pero también para realizar la representación gráfica del proceso y la descripción de todas y cada una de las actividades que la organización realiza en ese momento.

Se debe ser muy exhaustivo en la identificación de los elementos del proceso para disponer de la mayor información posible para la mejora. Para ello, es muy importante el trabajo de coordinación de las sesiones de trabajo que realiza la AEC y el liderazgo del propietario del proceso entre los integrantes del equipo de gestión del proceso.

### *Fase 4: Identificación de los indicadores necesarios para analizar el funcionamiento de los procesos*

Una vez identificadas las actividades de las que se componen los procesos, el siguiente paso es identificar los indicadores necesarios para observar el comportamiento de los mismos.

La selección de los integrantes de los grupos de diseño y gestión de los procesos resulta ser un punto importante para el éxito del proyecto, pues en este momento es cuando se consigue la implicación real de las personas de la organización. En el Instituto Psiquiátrico se llevó a cabo una labor de sensibilización a través de cauces formales e informales, que permitió contar, de manera voluntaria, con más de 80 personas para los diferentes equipos, destacando la participación del personal facultativo, puesto que en los grupos participan tres cuartas partes del total de estos profesionales. Al constituir los grupos se consideró el equilibrio entre los distintos estamentos profesionales implicados en cada proceso, así como entre las distintas unidades o servicios.

Para llevar a cabo esta fase, el trabajo se articuló en dos subfases, dejando aproximadamente dos meses de tiempo entre una y otra. Inicialmente, se reunió en dinámicas de grupo a los equipos de gestión de cada uno de los procesos para realizar la formación en materia de gestión por procesos y se realizó la identificación de los mismos. Como consecuencia de esta fase, el Instituto dispone del *Manual de Gestión por Procesos*, un conjunto de documentos que incluye la caracterización de los procesos en los siguientes elementos: misión, límites del

proceso, entradas y proveedores del proceso, clientes y salidas, identificación de actividades, expectativas del cliente, recursos para llevar a cabo el proceso, restricciones y propuesta de indicadores.

En una segunda fase se volvieron a planificar las dinámicas de grupo con el objetivo de realizar la descripción detallada de las actividades recogidas en cada proceso.

Cada equipo de gestión ha estado formado por una media de seis personas. Éstas fueron seleccionadas buscando que estuvieran presentes en las sesiones todas las áreas de conocimiento de la organización, y las sesiones siempre se organizaron fomentando la proactividad en la expresión de opiniones y conocimientos.

En el momento de la documentación de actividades surge de modo espontáneo en la mayoría de los grupos la cuestión de si se debe exponer lo que se hace o lo que se debería hacer. Se les indica que se documente lo que se hace, pero en la reunión de cierre se recogen las iniciativas de cambio para plantearse si se toman algunas acciones de modo inmediato. Es muy relevante que la reflexión sobre el propio trabajo que exige la etapa de diseño de los procesos, ya está introduciendo cambios en la organización.

Pero no todas las mediciones son buenas o aceptables. Para que podamos considerar que una medición es adecuada, el indicador debe cumplir una serie de características:

- **Trascendente:** las mediciones que hagamos deben ser relevantes en la toma de decisiones, por lo que los indicadores deben representar una actividad importante o crítica.
- **Económico:** debe ser mayor el beneficio que conseguimos al utilizar el indicador que el coste de su obtención y tratamiento.
- **Oportuno:** un indicador no sirve de nada si no se dispone de la información que deseamos en el momento apropiado, es decir, cuando se necesita.
- **Preciso y fiable:** es el grado en que la medida obtenida refleja fielmente la magnitud de la variable que queremos medir.

Para ello, el equipo de gestión del proceso selecciona un número de indicadores para medir el proceso. De esta selección, el equipo directivo es el responsable de aprobar los indicadores que finalmente le interesa a la organización seleccionar como referentes internos de los procesos.

En el caso del Instituto Psiquiátrico José Germain se han seleccionado una serie de indicadores de proceso que han sido documentados en sus respectivas fichas de indicador para facilitar las tareas de medición. Estos indicadores han sido propuestos por los equipos de gestión, sancionados por los propietarios y aprobados por la Gerencia del Instituto.

Para seleccionarlos se ha dirigido la mirada hacia los puntos del proceso en dónde pueda haber cuellos de botella, o dudas sobre el buen funcionamiento, de modo que se facilite la toma de decisiones que permita la mejora del proceso.

### Fase 5: Mejora de los procesos

Con las conclusiones obtenidas en la fase anterior se han identificado y definido los indicadores de los procesos de la organización. Sin embargo, para poder analizar la evolución de los indicadores es necesario dejar un tiempo de observación.

A partir de la información que van aportando los indicadores de procesos trabajados, se plantea realizar varias sesiones de trabajo con los equipos de gestión de los procesos para identificar e implantar las actuaciones de mejora de los mismos. La secuencia a seguir es la siguiente:

- Analizar los indicadores de procesos para identificar oportunidades de mejora.
- Priorizar las oportunidades de mejora.
- Establecer equipos de mejora y dotarles de las herramientas de calidad necesarias.
- Establecer una planificación de actuaciones de los grupos de mejora.

Actualmente, el Instituto se encuentra en la fase de medición de los procesos. Esta fase es fundamental para abordar la incorporación de mejoras a los mismos durante los años 2009 y 2010.

### Principales conclusiones

El objetivo global de la presente metodología se articula siempre para contribuir a la consecución de la misión y visión de la organización en la que se pone en práctica, siendo una herramienta más para contribuir al reto global que supone el cumplimiento del Plan Estratégico de la organización.

En el caso del Instituto Psiquiátrico José Germain destacamos, como elemento fundamental del éxito en la aplicación de la metodología, la claridad de ideas y el convencimiento de que el equipo directivo de la organización ha tenido la utilidad y practicidad de la metodología, para continuar con la misión de la organización y contribuir a que ésta sea muy clara y definida. Un elemento imprescindible es la implicación y participación de un mayor número de personas. Debe evitarse que el proyecto sea visto como algo ajeno al trabajo diario, como una ocurrencia de la dirección. Las personas deben convenirse de que son ellas las piezas fundamentales de la organización y que la mejora de los procesos lo que va a hacer es contribuir a que su labor diaria sea más efectiva, eficiente y satisfactoria para los usuarios y para los profesionales.

Para garantizar el éxito en la aplicación de la metodología de gestión y mejora de los procesos es fundamental la implicación y motivación de las personas de la organización en la que se aplica a tres niveles:

- El equipo de gestión del proceso, como poseedor del conocimiento desde la base del mismo, aportando la información necesaria para su caracterización e impulsando la metodología al resto de las personas de la organización.
- El propietario del proceso como responsable del buen funcionamiento del mismo y encargado de coordinar las actividades del equipo de gestión del proceso.
- El equipo directivo, cuyo papel siempre es fundamental en la aplicación de cualquier metodología de gestión, debe ser el encargado de apoyar y reconocer el trabajo, tanto de propietarios como de equipos de gestión, y buscar la manera de que cale en el resto del personal de la organización. ■