



Cliente: MC MUTUAL

Descripción: Gestión del cambio. Despliegue de la gestión por procesos

Fecha realización: Noviembre 2012 a Noviembre a 2013



La gestión por procesos
en MC MUTUAL como
herramienta de mejora



“La gestión por procesos no sólo permite optimizar resultados, sino que también es una potente herramienta para la gestión del cambio y la transformación de organizaciones ya que permite dinamizar equipos de personas.”

Los Antecedentes

MC MUTUAL es la mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales con más experiencia en España. Sus orígenes se remontan a 1901, cuando fue la primera entidad en operar en el sector. Por ello, es la mutua número 1.

Actualmente esta mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales cuenta con cerca de 1.800 profesionales que trabajan para garantizar la protección de más de 1,2 millones de trabajadores y para ofrecer el mejor servicio a las más de 160.000 empresas mutualistas. Para ello, la entidad dispone de más de 100 centros de atención repartidos por todo el territorio español y dos clínicas propias. La capacidad de gestión y la calidad de los servicios de MC MUTUAL han consolidado a la entidad en la quinta posición del ranking español de mutuas del sector.

En un contexto cada vez más competitivo, la cultura organizacional de la empresa es clave y estratégica para el negocio. Por ello, en Agosto de 2011 el equipo directivo plantea como objetivos la necesidad de afrontar algunos problemas de coordinación, analizar procesos de forma transversal y crear equipos de análisis de procesos con personal de divisiones, departamentos y oficinas afectadas. Con este objetivo se creó un grupo multidisciplinar que se encargó de analizar todas las actividades que MC MUTUAL desarrolla, con la misión de identificarlas y clasificarlas en grupos para configurar el Mapa de Procesos.

“En MC MUTUAL decidimos abordar la gestión por procesos y buscamos una consultora que nos acompañara aportando metodología. Habíamos detectado una serie de oportunidades para mejorar nuestra orientación al cliente, la coordinación entre áreas o la agilidad en la respuesta a nuestros mutualistas”, destaca M^a José Ramos Vicente, directora de la División Organización y Servicios Administrativos de MC MUTUAL.

El Reto

El Comité de Dirección de MC MUTUAL se propone implantar la Gestión por Procesos como herramienta para dar respuesta a la nueva situación y como motor para el cambio cultural de la organización, con la voluntad de potenciar la orientación al cliente.

Para Comtec el reto fue desplegar un Mapa de Procesos definido previamente por la organización, así como personalizar la metodología y adaptarla a las características del cliente. Se trabajaron aspectos como promover la orientación al cliente y la mejora continua, potenciar el despliegue de una estructura interna de liderazgo y coordinación del proceso, capacitar al personal para que pueda implantar las mejoras y mantener la autonomía en la gestión del proceso.

La Metodología

Los aspectos fundamentales de la metodología se centran en 2 líneas de trabajo que se realizan de forma simultánea y se desarrollan en 2 fases:

- 1º: Se despliega el proceso piloto, Atención al Usuario, con el soporte de Comtec.
- 2º: Se despliegan 4 nuevos procesos (2 de ellos con el soporte de Comtec y los otros 2 por el propio grupo de expertos, asumiendo así las funciones de Comtec debido a la positiva capacitación que ha recibido el grupo).

La Gestión por Procesos

El modelo de Gestión por Procesos es una metodología orientada a mejorar los resultados (eficiencia y eficacia) de una organización mediante la gestión de las actividades que permiten desplegar su estrategia y que, por tanto, aportan valor a la organización. Esto implica los siguientes pasos:

- Identificar los procesos necesarios.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Definir los criterios y métodos necesarios para asegurarse que la operación y el control sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.

La gestión por procesos no sólo permite optimizar resultados, sino que también es una potente herramienta para la gestión del cambio y la transformación de organizaciones ya que permite dinamizar equipos de personas. Por todo ello, el factor humano es un elemento clave en la gestión por procesos.

Se ponen en marcha dos líneas de trabajo, una con el grupo de expertos (formado por representantes de diferentes áreas funcionales, con una gran diversidad de responsabilidades en la estructura organizativa de MC MUTUAL) y otra con los equipos de proceso (formados por personas con diferentes niveles de responsabilidad en la estructura organizativa de MC MUTUAL, que desarrollan sus funciones formando parte del proceso en cuestión).

Con el grupo de expertos se define la metodología de trabajo y se les imparte formación en la gestión por procesos y en las herramientas a utilizar. Para ello, Comtec presenta las propuestas que son debatidas y mejoradas en las reuniones antes de su utilización por los equipos de proceso. La revisión de forma constante de la metodología definida y de las herramientas de gestión de proceso con el grupo de expertos, hace que se produzca una mejora continua, con la incorporación de soluciones adaptadas a las características de la organización.

Previo a la primera sesión de trabajo con los equipos de proceso, se inicia la metodología del despliegue por procesos con una recopilación de información mediante entrevistas con las personas implicadas en los procesos a desarrollar, con el fin de conocer el proceso y poder, posteriormente, ofrecer propuestas para cumplimentar la documentación y la diagramación que definen el proceso, y así potenciar las dinámicas de trabajo con los equipos.

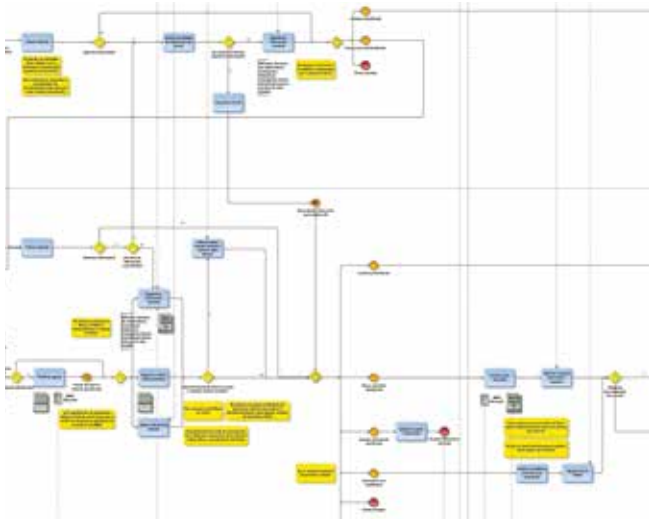
El siguiente paso son las sesiones de trabajo con el equipo de proceso. La metodología se ha basado, en primer lugar, en la concienciación del equipo como un grupo de gestión capaz de tomar decisiones que afecten a todas las actividades del proceso y con el fin de alcanzar mejoras. Se inicia con el análisis de la diagramación desplegando el Mapa de Procesos definido por la Organización, en un primer nivel con metodología IDEF (Integration Definition for Function Modeling), donde

se analizan los subprocesos o grandes fases, para luego desarrollar con más detalle un segundo nivel de despliegue con metodología BPMN (Business Process Modeling Notation).

A continuación, se realiza el análisis de la propuesta de valor, revisando y detallando el alcance y la misión del proceso, se definen los subprocesos y sus actividades, las interrelaciones con otros procesos y se identifican los indicadores clave. Mediante el análisis de la diagramación actual y de la propuesta de valor, se identifican las áreas de mejora y se establecen las propuestas para llevarlas a cabo.

Una vez se tienen todas las propuestas generadas se priorizan mediante un sistema de votación y una matriz diseñada y acordada también con el grupo de expertos. Es entonces cuando se determinan y se gestionan las acciones de mejora para, finalmente, planificar y documentar los Proyectos de Mejora.

"A lo largo de las distintas sesiones de trabajo se validó el alcance del proceso. Se analizaron los inputs y outputs; se identificaron los puntos fuertes así como las oportunidades de mejora; se definieron los indicadores y las necesidades de información; se validaron los diagramas actuales y se identificaron las oportunidades de mejora de cada subproceso; también se identificaron y se priorizaron las propuestas de mejora y se convirtieron en acciones y en proyectos a llevar a cabo", detalla José María López, consultor de Comtec.



“Estamos muy satisfechos del conocimiento, la capacidad de adaptación al cliente, la flexibilidad y la disponibilidad de Comtec para trabajar en equipo. Han sido capaces de adaptar su metodología a las necesidades de MC MUTUAL” M^a José Ramos Vicente, directora de la División Organización y Servicios Administrativos de MC MUTUAL

Los Resultados

Las tareas llevadas a cabo permiten conseguir los resultados deseados con el inicio del despliegue del Mapa de Procesos definido por MC MUTUAL de forma satisfactoria con el proceso de Atención al Usuario. Desde Mayo del 2013, el equipo de proceso ya trabaja de forma autónoma.

Entre otros resultados, la tarea conjunta entre Comtec y MC MUTUAL supone también:

- Cambios en la cultura organizativa, potenciando la orientación al cliente y la mejora continua, como demuestra la identificación de 102 acciones de mejora en el proceso piloto.
- Capacitación del grupo de expertos que ha sido capaz de asumir las funciones de Comtec en el despliegue de 2 procesos que se iniciaron en la segunda fase.

Gracias al éxito del trabajo desarrollado y de las sinergias generadas entre Comtec y MC MUTUAL se renueva la relación contractual para la participación de Comtec en la segunda fase, con el despliegue de 2 nuevos procesos (Atención al Cliente e Información para la Gestión).

La valoración global de las tareas llevadas a cabo (sesiones de trabajo) es de 8,4 sobre 10.

Otros datos de interés:

- Número de participantes: 43 personas han trabajado directamente en la gestión de los procesos (grupo de expertos y 5 equipos de proceso).

- Número de horas: 504 horas de dedicación de 9 personas en las sesiones de trabajo del proceso piloto.
- Número medio de horas de sesiones por proceso: 55 horas.
- Número medio de meses de trabajo por proceso: 6 meses.

“El proyecto no ha hecho más que empezar. Comtec está colaborando con nosotros en esta fase inicial de diseño, aportando metodología y herramientas para que en el futuro el equipo de proceso pueda, por sí mismo, realizar el ciclo de mejora continua”, concluye M^a José Ramos Vicente directora de la División

Organización y Servicios Administrativos de MC MUTUAL. Por su parte, el socio y director ejecutivo de Comtec, Pau Negre, explica que “hay que destacar también la capacitación positiva del grupo de expertos materializándose con el despliegue de dos procesos sin el soporte de Comtec”.

Comtec definió y revisó una metodología propia de trabajo diseñada específicamente para MC MUTUAL con lo que, además de conseguir renovar su vinculación para el despliegue de la segunda fase, le ha permitido ganar la licitación por concurso público para la implantación de todo el Mapa de Procesos.

Comtec es una empresa de servicios de consultoría estratégica, sistemas y operaciones creada en el año 1996 en Barcelona con la misión de ayudar a mejorar la gestión y el desarrollo de las organizaciones.



Rambla Catalunya 39, 2^o1^a
08007 Barcelona
Tel. 934874656
correo@comtecquality.com
www.comtecquality.com

