

Los recursos humanos en la gestión de procesos de alta frecuencia y/o complejidad

Miguel Jiménez Pérez

Jefe del Servicio de Aparato Digestivo del Hospital Regional Universitario de Málaga.

RESUMEN

La ponencia aborda la gestión de los recursos humanos en los procesos asistenciales de alta frecuentación y complejidad en los servicios de aparato digestivo, centrándose en modelos que optimicen la eficiencia, potencien el papel de la enfermería y promuevan la colaboración entre niveles asistenciales. Este enfoque fue considerado pertinente por los investigadores del proyecto INNOVA Digestivo, con valoraciones de adecuación elevadas, y se inscribe dentro de los retos prioritarios identificados en la fase de trabajo preparatorio.

La presentación se estructura en torno a cuatro grandes ejes: los modelos asistenciales centrados en la generación de valor en salud, el desarrollo del papel de la enfermería, la creación de unidades multidisciplinarias y la colaboración efectiva entre niveles asistenciales. Como punto de partida, se destaca que el envejecimiento poblacional y el aumento de los procesos crónicos están generando una presión asistencial creciente, lo que obliga a repensar la gestión de estos procesos complejos desde una perspectiva centrada en el paciente.

Los modelos basados en valor plantean una atención personalizada, accesible y coordinada, donde la opinión del paciente, su experiencia y su grado de implicación adquieren un papel central. Esta perspectiva requiere medir los resultados obtenidos en relación con los recursos utilizados, mejorar la satisfacción del paciente y reducir la variabilidad clínica mediante la protocolización y la monitorización de procesos.

En cuanto al papel de la enfermería, se propone avanzar hacia un modelo que permita ampliar sus competencias a través del desarrollo real de figuras como la enfermera de práctica avanzada y la enfermera gestora de casos, especialmente en pacientes complejos. Se defiende su participación en comités clínicos, programas de educación y seguimiento, y en la toma de decisiones, favoreciendo una relación más bidireccional y efectiva con el cuerpo médico.

La ponencia también subraya la necesidad de establecer unidades multidisciplinarias en áreas clínicas de alta carga y complejidad. Para ello, se propone definir objetivos claros, capacitar al personal, establecer protocolos específicos y aplicar mecanismos de evaluación continua. Estas unidades, además, deben estar alineadas con los criterios establecidos en sus procesos de certificación.

Por otra parte, se destaca la importancia de mejorar la colaboración entre niveles asistenciales mediante protocolos conjuntos, herramientas tecnológicas como la telemedicina y programas de formación compartida. Esta cooperación permitiría mejorar la continuidad asistencial, reducir duplicidades y tiempos de espera, y aumentar la satisfacción de pacientes y profesionales.

Por último, se identifican diversas limitaciones estructurales y organizativas que dificultan la implantación de estos modelos, como la alta carga de trabajo, la escasez de recursos, las

dificultades para acceder a formación continua, la escasa flexibilidad administrativa y la percepción de la administración sanitaria como un obstáculo más que como un aliado. Frente a ello, se propone un enfoque integrador que combine trabajo interdisciplinar, nuevas tecnologías, optimización de agendas y simplificación de procesos administrativos, todo ello orientado a generar valor y mejorar la eficiencia de los servicios.

PONENCIA

Esta ponencia trata sobre la gestión de los Recursos Humanos en los procesos de alta frecuentación y complejidad.

A partir de los debates y trabajos preparatorios, se consideró pertinente abordar la gestión de los Recursos Humanos en los procesos de alta frecuentación y complejidad, obteniendo una valoración de adecuación de 4,2 sobre 5 en la escala de relevancia.

Asimismo, en los trabajos previos y en la encuesta difundida entre los distintos investigadores, se planteó la relevancia del papel que la multidisciplinariedad puede desempeñar en la gestión de estos procesos de alta frecuentación y complejidad en el área de aparato digestivo, obteniendo una valoración de adecuación de 4,3.

En esos trabajos previos, el bloque temático ‘Los recursos humanos en la gestión de los procesos de alta frecuencia y complejidad fue valorado en cuanto adecuación con un promedio de 4,13 sobre 5.

Asimismo, se identificaron como problemas asociados a este tema la falta de personal de enfermería y la ausencia de una adecuada coordinación entre médicos y personal de enfermería. También se plantearon como retos el impulso de la enfermería de práctica avanzada dentro de los servicios, así como la creación de modelos y unidades multidisciplinarios.

En definitiva, de estos trabajos previos de debate surgió la elaboración de esta ponencia, que se desarrollará en distintos apartados. En primer lugar, abordaremos los modelos asistenciales basados en la generación de valor en salud, seguido del papel que la enfermería puede desempeñar en la atención de estos procesos asistenciales. También se tratarán las unidades multidisciplinarias y la necesaria colaboración entre niveles asistenciales. Finalmente, en la última parte de la charla, se plantearán las limitaciones que enfrentamos en el día a día y las posibles soluciones para lograr una gestión eficaz de estos procesos.

Comenzamos con el modelo de asistencia centrado en el valor. Actualmente, la asistencia sanitaria, tanto en la especialidad de digestivo como en otras áreas, enfrenta un problema de elevada demanda asistencial. Esto se debe principalmente al envejecimiento de la población, que implica un incremento en los procesos crónicos, cada vez más complejos, y que consumen gran cantidad de recursos humanos y materiales, lo cual obliga a priorizar y optimizar estos recursos.

Hasta ahora, el enfoque en la gestión de estos procesos asistenciales de alta frecuentación y complejidad ha estado centrado en los parámetros de la administración, midiendo principalmente cuánto hacemos y cuánto cuesta, sin considerar suficientemente la percepción y las expectativas del paciente sobre la asistencia que recibe.

Actualmente, se promueven nuevos modelos de gestión en aparato digestivo orientados a la generación de valor en salud. Este enfoque se centra en el paciente, en escuchar su opinión sobre su proceso de atención, entender qué espera de nosotros y evaluar hasta qué punto está dispuesto a involucrarse en su propio cuidado.

Los modelos de atención centrados en el paciente implican una necesaria personalización de la atención, comunicación efectiva y toma de decisiones compartidas con el paciente. Para lograr que el paciente participe activamente en su proceso de tratamiento, es fundamental que exista una verdadera coordinación y continuidad en los cuidados, así como una asistencia accesible y puntual.

Estos modelos de gestión centrados en el paciente están orientados hacia la generación de valor en salud, como se ha mencionado anteriormente. Esto implica enfocar los resultados en salud que el paciente espera obtener en relación con el coste de su atención, poniendo al paciente en el centro de este proceso de evaluación.

Este enfoque en la gestión de estos problemas busca lograr un modelo que se traduzca en una mejora de los resultados clínicos, un aumento en la satisfacción del paciente, una optimización de los recursos y una reducción de la variabilidad clínica.

Por ello, es fundamental establecer líneas estratégicas y vías clínicas orientadas a garantizar una atención continua y coordinada en todo el proceso asistencial, desde el diagnóstico hasta el seguimiento a largo plazo. Esto permitirá optimizar los resultados mediante el uso adecuado de los recursos.

En este sentido, la Sociedad Española de Patología Digestiva (SEPD) nos proporciona apoyo a través de diversas herramientas, proyectos y programas en su área de gestión y calidad (1), que ya se han mencionado en ponencias anteriores y que pueden consultarse en la figura 1. No me extenderé en los detalles, pero incluyen recursos para la gestión de procesos en el ámbito de la formación, así como herramientas de certificación. Todo esto tiene como objetivo permitir una gestión protocolizada y monitorizada de estos procesos, que nos permita evaluar qué hacemos, cómo lo hacemos y aseguramos de cumplir con los estándares adecuados.

La gestión eficiente de los procesos centrada en el paciente puede y debe ser impulsada, protocolizada y monitorizada.



Área de gestión y calidad de la SEPD

- Formación
 - Gestiona Digestivo
 - Innova Digestivo
- Herramientas
 - Cartera de servicios
 - Tiempos medios
 - Estándares e indicadores
 - EFICAD
- Certificaciones
 - Certificación de servicios de digestivo
 - Validación periódica de la colegiación y recertificación

Figura 1. Herramientas, proyectos y programas del área de gestión y calidad de la Sociedad Española de Patología Digestiva (SEPD). Fuente: SEPD (1).

Por otra parte, otro punto importante en la gestión de estos procesos asistenciales de alta frecuentación y/o complejidad es el papel que la enfermería puede desempeñar en su abordaje. Esto implica una mayor integración y participación del personal de enfermería en la asistencia y en la gestión de estos procesos. Para lograrlo, es necesario ampliar sus competencias mediante el desarrollo real de la figura de la enfermera de prácticas avanzadas, tanto en procedimientos técnicos como en áreas de capacitación, lo cual permitirá que el personal de enfermería participe de forma efectiva en la toma de decisiones y en los comités clínicos.

Además, este enfoque contribuirá a fortalecer la relación bidireccional y efectiva entre médicos y enfermería, potenciando el liderazgo de las enfermeras en el desarrollo de programas educativos, en la atención y el seguimiento de pacientes, mediante la creación de consultas específicas de enfermería para áreas o patologías concretas. Asimismo, se debe promover el rol de la enfermera gestora de casos, especialmente en aquellos pacientes complejos, para que actúe como figura clave en la coordinación e interlocución entre los distintos niveles asistenciales.

Ahora vamos a plantear una pregunta interactiva al hilo de la integración de enfermería en los procesos asistenciales digestivos. En este sentido, nos planteamos si estamos de acuerdo con el enfoque de desarrollar y potenciar el papel de la enfermería en el abordaje de casos complejos y de alta frecuentación. ¿Es esta realmente la dirección a seguir?

En general, por la respuesta obtenida podemos ver que la mayoría de la audiencia está de acuerdo en potenciar el papel de la enfermería en la gestión de procesos de alta frecuentación y complejidad. Alrededor del 52 % está “de acuerdo” y un 24 % “completamente de acuerdo”, lo que suma una mayoría significativa que apoya este enfoque. Sin embargo, también hay un porcentaje pequeño que se mantiene neutral o en

desacuerdo, lo que nos indica que aún existe cierta diversidad de opiniones. Esto refuerza la necesidad de seguir discutiendo cómo integrar de forma efectiva y con consenso el papel de la enfermería en nuestros servicios.

Respecto al papel de la enfermería, es evidente su necesidad; sin embargo, resulta fundamental redefinir sus funciones, capacitándolas para desempeñar roles más específicos y con una mayor implicación en el abordaje de estos temas. Estamos hablando de capacitar al personal de enfermería para asumir responsabilidades más avanzadas en el manejo de estos procesos complejos.

Quizá en el debate, sería interesante escuchar la perspectiva de aquellas personas que no están de acuerdo con este enfoque, que nos expliquen el porqué de su postura. Aunque, como hemos visto, la mayoría sí apoya el fortalecimiento de la función de la enfermería en este sentido.

Continuando con la agenda de la ponencia, otro de los apartados considerados esenciales para lograr un enfoque adecuado en estos procesos asistenciales es el desarrollo de unidades multidisciplinarias. Esto implica, en primer lugar, identificar áreas de alta complejidad o de gran volumen asistencial, que son aquellas donde más beneficios podría aportar este enfoque multidisciplinar.

Para establecer una unidad multidisciplinar de manera efectiva, es necesario definir claramente sus objetivos y alcance, seleccionar y capacitar al personal que formará el equipo, elaborar protocolos y vías clínicas específicas, e implementar sistemas de evaluación y mejora continua. De esta forma, podemos medir qué estamos haciendo, evaluar su eficacia y analizar los resultados obtenidos.

En línea con este enfoque, existen ejemplos de procesos de certificación para unidades monográficas multidisciplinarias impulsados por distintas sociedades científicas, como la unidad de enfermedad inflamatoria, la unidad de patología hepática, la unidad de páncreas, entre otras.

La propia SEPD, dentro de sus criterios para el proceso de certificación, establece como requisito la existencia de unidades multidisciplinarias en los servicios de aparato digestivo para poder optar a dicha certificación (2).

Todo lo que hemos discutido hasta ahora —la búsqueda de un modelo de gestión centrado en la generación de valor en salud, en el cual el paciente es el eje central del proceso; la potenciación y mayor participación de enfermería; y la creación de unidades multidisciplinarias— no tendría sentido si no existe una comunicación y colaboración efectiva entre los diferentes niveles asistenciales. Esta colaboración debe darse no solo entre atención primaria y hospitalaria, sino también dentro de la atención hospitalaria misma, abarcando hospitales de primer, segundo y tercer nivel.

Ello requiere la elaboración de protocolos conjuntos de seguimiento y derivación, el desarrollo de equipos multidisciplinarios entre distintas áreas asistenciales, y el apoyo en nuevas tecnologías que favorezcan modelos innovadores de atención, como la telemedicina. Además, es fundamental establecer programas de formación conjunta entre los distintos niveles asistenciales.

Todo ello redundaría en una mejora de la continuidad asistencial, evitando y reduciendo duplicidades, demoras en los tiempos de respuesta y en la gestión de citas. Además, contribuiría a una mayor satisfacción tanto de los pacientes como de los profesionales.

Y ya, por último, desde una visión práctica y centrada en el día a día, nos planteamos qué limitaciones encontramos en nuestros servicios al gestionar estos procesos de alta frecuentación y/o complejidad.

Hemos identificado algunas limitaciones clave, que consideramos puntos fundamentales. Entre ellas, la elevada carga de trabajo que estos procesos suponen, lo cual implica destinar una considerable cantidad de recursos, tanto humanos como materiales, a su atención. Esto puede llevar a que, en unidades que ya suelen tener recursos limitados, se desvíen profesionales y recursos de otras áreas, generando deficiencias en otros puntos asistenciales.

Además, estos procesos de alta frecuentación y complejidad exigen una dedicación intensiva y una implicación importante del profesional, lo que también representa un desafío para la gestión de los recursos humanos, especialmente considerando la escasez de personal y las limitaciones que encontramos habitualmente en cuanto a recursos humanos.

La necesaria implicación y dedicación que se requiere de los profesionales en la atención de estos procesos también conlleva la necesidad de una formación continua, así como las dificultades que enfrentamos en el día a día para garantizar que esta formación sea adecuada. Esto implica un desafío logístico, ya que muchos servicios no pueden prescindir de estos profesionales durante largos períodos para que puedan formarse. Además, surgen cuestiones sobre cómo se financia esa formación y los problemas organizativos relacionados con la coordinación y la organización interna del servicio, especialmente cuando debemos abordar la atención de estos procesos complejos y de alta frecuentación.

Por último, quisiera destacar el papel de la administración sanitaria en la resolución de estos problemas. Lamentablemente, no siempre percibimos a la administración como un aliado en este objetivo, sino más bien como un obstáculo, ya que suele estar desfasada respecto a las necesidades reales que planteamos. En este sentido, creo que desde las sociedades científicas, y en particular desde la SEPD, sería fundamental que la administración sanitaria nos reconociera como un referente. Sería importante que la administración tomara en consideración las propuestas de la SEPD en cuanto a organización y recursos, de manera que, desde un punto de vista práctico, los jefes de servicio pudieran contar con un respaldo sólido que facilitara la gestión en beneficio de una atención eficiente y adecuada.

Entre las posibles soluciones que podemos aportar para la gestión de estos procesos, destaca la colaboración interdisciplinaria entre los distintos niveles asistenciales y las diversas unidades multidisciplinares, promoviendo la creación de equipos que aborden el problema de forma conjunta e integral.

Además, resulta esencial establecer programas de formación continua que capaciten a los profesionales en la atención adecuada de estos problemas. Al mismo tiempo, estos programas pueden actuar como un elemento de motivación y retención del personal que se dedica a estos procesos.

En cuanto a las nuevas tecnologías, destaca el uso de herramientas avanzadas, como la inteligencia artificial, que puede facilitarnos una mejor administración, especialmente en la gestión de citas.

Además, el desarrollo de sistemas de comunicación efectivos entre los distintos niveles asistenciales y con el propio paciente es esencial, siendo la telemedicina un ejemplo de estas innovaciones en comunicación

En cuanto a los Recursos Humanos, otro aspecto clave para abordar estos procesos desde una visión centrada en el paciente es facilitar una accesibilidad real ajustada a sus necesidades. Esto implica una optimización en la gestión de recursos, incluyendo la creación de horarios y agendas flexibles, de modo que el paciente perciba que la atención se adapta verdaderamente a sus requerimientos.

Además, es fundamental contar con sistemas administrativos eficaces. Sin una gestión administrativa que optimice y automatice procesos, limitando la burocracia y liberando al personal sanitario de tareas administrativas, no será posible alcanzar una gestión realmente eficiente.

En conclusión, se plantea un enfoque distinto para abordar estos procesos asistenciales complejos y de alta frecuencia en el área de digestivo, centrado en el paciente y orientado hacia la generación de valor en salud. Este enfoque exige la implicación activa de todos los profesionales sanitarios, incluido el personal de enfermería, y el desarrollo de unidades multidisciplinarias. Además, es fundamental disponer de herramientas que permitan una verdadera continuidad asistencial, de modo que la experiencia sea satisfactoria tanto para el paciente como para el propio médico.

REFERENCIAS

1. Gestión y Calidad [Internet]. Sociedad Española de Patología Digestiva (SEPD); 2025 [consultado 27 Abr 2025]. Disponible en: https://sepd.es/inicio_gyc.
2. Carballo F, Crespo J, Vera MI, Fernández C, Alberca F, Elola J. Los Servicios de Digestivo en el Sistema Nacional de Salud del siglo XXI. Estándares de organización y funcionamiento para un servicio centrado en el paciente [pdf]. Madrid: Sociedad Española Patología Digestiva (SEPD); 2020 [consultado 08 Sep 2024]. Disponible en: <https://admin.sepd.es/storage/cid/Certificaci%C3%B3n%20UDAs/estandares%20calidad.pdf>.