

# Proyecto de adaptación del Sistema de Gestión de Personal Corporativo de la Junta de Castilla y León para centros hospitalarios: reestructuración del Sistema de Información de Recursos Humanos en el Hospital Universitario Río Hortega de Valladolid

<sup>1</sup>Argüelles Segovia MP, <sup>2</sup>Asensio González MM, <sup>3</sup>Aragón Herrero A, <sup>4</sup>González Sánchez MJ,

<sup>5</sup>Martín Puentes R, <sup>6</sup>Carrasco de Pedro C, <sup>7</sup>Sánchez Asenjo MA, <sup>8</sup>Rodríguez Velasco JL

<sup>1</sup>Unidad de Control de Gestión. Hospital Universitario Río Hortega. Valladolid.

<sup>2</sup>Servicio de Personal. Hospital Universitario Río Hortega. Valladolid.

<sup>3</sup>Servicio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Hospital Universitario Río Hortega. Valladolid.

<sup>4</sup>Subdirectora de Enfermería. Hospital Universitario Río Hortega. Valladolid.

<sup>5</sup>Subdirector de Gestión y SSGG. Hospital Universitario Río Hortega. Valladolid.

<sup>6</sup>Técnico de la Dirección General de Recursos Humanos. Gerencia Regional de Salud. Valladolid.

<sup>7</sup>Director de Gestión y SSGG. Hospital Universitario Río Hortega. Valladolid.

<sup>8</sup>Subdirector de Gestión de RRHH. Hospital Universitario Río Hortega. Valladolid.

Dirección para correspondencia: mparguelleseg@saludcastillayleon.es



De arriba abajo y de izquierda a derecha: M.<sup>a</sup> del Pilar Argüelles Segovia, M.<sup>a</sup> Jesús González Sánchez, M.<sup>a</sup> Milagrosa Asensio González, Carlos Carrasco de Pedro, Alfonso Aragón Herrero, Raúl Martín Puentes, Miguel Ángel Sánchez Asenjo Y José Luis Rodríguez Velasco.

## Resumen

La mejora de la calidad en gestión de recursos humanos requiere integrar toda la información existente sobre los mismos, hasta la fecha dispersa, para así optimizarla.

El Hospital Universitario Río Hortega de Valladolid fue elegido como centro piloto del proyecto Pérsigo de Sacyl, impulsado por la Gerencia Regional de Salud de la Junta de Castilla y León, pretendiendo establecer un sistema de gestión de tiempos que enlazara automáticamente con la gestión integral del pago de nóminas y la tramitación de procedimientos administrativos en materia de personal dentro de los centros sanitarios.

Para el desarrollo del proyecto se contó como software con el BAS ERP, aplicación corporativa para la gestión integral de plantilla, procedimientos administrativos y pago de nóminas así como con el HP-AIDA para el control presencial y gestión de turnos hospitalarios.

En primer lugar se estudiaron las necesidades del Centro. Después el Hospital evaluó los sistemas implantados, produciéndose un proceso continuo de mejora. Posteriormente se realizaron procesos paralelos para comprobar que los resultados obtenidos coincidían con los esperados y corregir las anomalías. Por último se enlazaron otras aplicaciones.

Así se integraron informáticamente distintas áreas funcionales del centro, facilitando la gestión de los actos administrativos de forma electrónica a través de un solo proceso, el desarrollo del Plan de Acogida al Trabajador y la explotación de la información por parte de todos los órganos jerárquicos del Sistema Sanitario. Hay mayor información sobre los actos administrativos, absentismo y otros del personal. Se automatizó e integró la realización de la nómina y la gestión de personal, tanto administrativa como económicamente.

*Palabras clave:* Dirección, Personal, Automatización, Integración, Cuadro de mando.

### **Corporate system adjustment project about management staff in the Junta de Castilla y León hospitals: restructuring process of the Human Resources Information System in Valladolid's Río Hortega University Hospital**

#### **Abstract**

The quality improvement in human resources management needs to integrate all previous information about them, which was scattered far, to optimize it.

Valladolid's University Hospital Río Hortega was chosen as pilot hospital to carry out the Sacyl's project "Pérsigo", stimulated by the "Gerencia Regional de Salud" belonging to the "Junta de Castilla y León", trying to establish a time management system for connecting automatically with an integrated payroll management system and processing administrative procedures for all the hospital staff.

To make project development the software used was "BAS ERP", corporate application for integrated staff management, payroll and administrative procedures, as well as "HP-AIDA" in order to conduct a physical presence check and work time sheets management.

First hospital needs were studied. Later the Hospital evaluated the proper systems establishment, by a constant improvement and feedback process. Then parallel works were realized to verify that the obtained results were the same that were expected to be, and the anomalies were corrected. Finally other applications were connected to the system.

This way, different functional hospital areas were computationally joined, facilitating the electronically administrative acts management through a single process, including the Worker Reception Plan development and the information exploitation by all the Sanitary System hierarchical organs. There is best information about the staff administrative acts as well as absenteeism. The payroll performance was mechanized and the staff management was integrated, both administratively and economically.

**Keywords:** Management, Staff, Automation, Integration, Dashboard.

## Introducción

En el año 2009 se inauguró el nuevo Hospital Universitario Río Hortega de Valladolid, el cual vino a sustituir al antiguo hospital, que contaba con más de 50 años de existencia. Esto supuso una gran oportunidad de renovar no solo las estructuras físicas de la organización, sino también de introducir un nuevo modo de gestionar el centro, desterrando costumbres ya arraigadas con el transcurso del tiempo. En cierto modo nos permitió “cambiar” de modelo organizativo, e impulsar un proceso muy profundo de renovación tecnológica para adentrarnos de lleno en una organización propia del siglo XXI.

Como bien es conocido las organizaciones sanitarias son intensivas en alta tecnología así como en capital humano de alta cualificación para el desarrollo de su actividad. De estos dos importantes inputs con la inauguración del nuevo hospital nos convertíamos en un centro puntero en cuanto a tecnología, contando con el más avanzado equipamiento. Así que tenemos que lograr optimizar la gestión de recursos humanos del centro para poder iniciar así el camino a tener una

verdadera dirección de recursos humanos en nuestra organización, y no una mera administración de personal, siempre teniendo en cuenta las limitaciones con las que contamos en un hospital de carácter público.

Dentro de la actual sociedad de la información<sup>8</sup>, y con el objetivo de mejorar la calidad y los procesos de gestión de recursos humanos, era prioritario obtener más y mejor información acerca de los RRHH existentes en los centros sanitarios, la cual con anterioridad estaba muy dispersa. De este modo, y con la finalidad de atender las necesidades asistenciales de la población, se podría facilitar la integración de los datos acerca de los RRHH, así como optimizar su gestión y controlar su alto coste, que alcanza aproximadamente el 70% del total del centro.

El Hospital Universitario Río Hortega de Valladolid fue elegido como centro piloto del proyecto que pretende establecer un sistema de gestión de tiempos enlazado con un sistema de gestión integral de pago de nóminas y procedimientos administrativos automatizado en los centros sanitarios, el cual ha sido impulsado por la

Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General de Desarrollo Sanitario, ambas pertenecientes a la Gerencia Regional de Salud de Castilla y León. Al mismo ya se han integrado los hospitales de Salamanca, Palencia y Hospital Clínico de Valladolid, aunque paulatinamente se implantará en los 14 existentes en la comunidad autónoma (figura 1).

### Métodos

Para el desarrollo del proyecto se ha contado con las siguientes aplicaciones software:

- BAS ERP como aplicación corporativa para la gestión integral de plantilla, procedimientos administrativos y pago de nóminas (proyecto Pérsigo de la Junta de Castilla y León).
- HP-AIDA como herramienta de control presencial y gestión de turnos hospitalarios.

Contando con estos instrumentos el proyecto se ha desarrollado en las siguientes fases:

**1ª fase: toma de requisitos en la que se han manifestado todas las necesidades del centro para la correcta gestión del mismo**

- En primer lugar se realizaron diversas reuniones entre responsables del proyecto Pérsigo de la Dirección General de Recursos Humanos y el Hospital Universitario Río Hortega para detectar las distintas necesidades que existían en el centro en base a lo que se venía realizando hasta el momento con el programa DIAS.
- Por otra parte también se realizaron diversas reuniones entre responsables de la Dirección General de Recursos Humanos, la empresa HP responsable del programa AIDA y el Hospital Universitario Río Hortega para detectar necesidades, crear la estructura del centro a utilizar así como los organigramas de las distintas direcciones del centro y organizar las planillas de todo el personal. También se definió la parametrización de toda la casuística de los distintos turnos e incidencias diarias y horarias que pudieran tener lugar, todo ello de acuerdo con la legislación vigente. Esto último servirá de modelo para

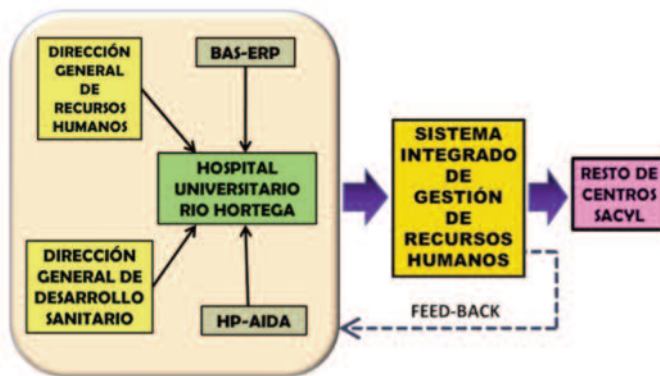


Figura 1. Flujos de trabajo establecidos para el desarrollo del proyecto.

todos los hospitales de Sacyl y será centralizado por la Dirección General de Recursos Humanos, dada la lógica pretensión de una gestión uniforme de los recursos humanos en todos los centros Sacyl.

Con anterioridad al proyecto no se disponía de un sistema integrado con la información de todo el personal del centro, ni administrativa ni de gestión de tiempos, con la dificultad que ello suponía a la hora de realización de pagos y control de los mismos, así como para recopilar datos para su posterior envío y estudio con el fin de tomar decisiones de gestión de recursos humanos al respecto. En definitiva, se pretendía automatizar un trabajo que con anterioridad no lo era (figura 2).

**2.ª fase: evaluación por parte del centro de los sistemas y proceso iterativo de refinamiento y mejora de los mismos para la correcta adecuación de las aplicaciones a la operativa del hospital: proceso continuo de feed-back**

- A medida que se iban implantando los programas BAS ERP y HP-AIDA en el centro surgían nuevas necesidades, las cuales se comuni-

caban de nuevo a las empresas participantes en la implantación así como a la Dirección General de Recursos Humanos. De este modo se solventaron los diferentes problemas que surgían dadas las peculiaridades de las jornadas de trabajo de los centros sanitarios, las cuales no se daban en el personal de la Junta de Castilla y León que con ya estaba incorporado al proyecto Pérsigo hasta la fecha.

- También se mejoró en la intercomunicación entre ambas aplicaciones.
- Tras estos procesos, y ya con la estructura creada, se impartieron cursos de formación para los usuarios tanto del programa del proyecto Pérsigo de gestión de personal como del programa de gestión de turnos, según los diferentes perfiles que se asignasen a los mismos.

**3.ª fase: realización de paralelos para obtener fiabilidad de que los resultados obtenidos por el sistema coinciden con los esperados y para la corrección de las anomalías detectadas**

- Tras el proceso de implantación de los dos sistemas, se funcionó en paralelo con el sistema DIAS ante-



Figura 2. Metodología de parametrización del sistema.

riormente utilizado en administración de personal y nómina. Esto se realizó durante aproximadamente medio año, durante el cual se mejoró en la implantación de los sistemas de un modo continuo.

- A partir del mes de enero de 2010 el nuevo sistema está en pleno funcionamiento y se abandonó el paralelo con el programa DIAS, realizándose completamente la gestión de personal con el nuevo sistema, de un modo integrado con toda la comunidad.

#### 4.ª fase: integración con otras aplicaciones

- GESCOT como programa de gestión de costes hospitalarios: hay una interfaz del proyecto Pérsigo con el programa de gestión de costes hospitalarios que nos permitirá asignar correctamente el coste por GFH del personal del centro, utilizando para los diferentes colectivos las localizaciones y tareas predefinidas en el programa de gestión de turnos. Esto será gran de utilidad para calcular la distribución del coste de personal, especialmente del personal facultativo.
- PENTAHO como herramienta centralizada de inteligencia de negocio para obtención de cuadros de mando y estadísticas. Enmarcado en el proyecto CMRH (Cuadro de Mando de Recursos Humanos) de la Dirección General de Recursos Humanos.

#### Resultados

La puesta en marcha del sistema ha supuesto un antes y un después en la gestión de los recursos humanos del centro, incluyendo los siguientes avances:

- Integración informática de distintas áreas funcionales del centro (procedimientos administrativos, gestión de turnos, nómina, contabilidad presupuestaria y analítica). Obtendremos más información de los actos administrativos (reducciones de jornada, excedencias...) gracias al proyecto Pérsigo y también obtendremos las planillas de modo integrado de todos los trabajadores del centro, pudiendo hacer un seguimiento por categorías de los recursos humanos, su absentismo, grado de sustitución de dicho absentismo, etc., siendo esto una importante cuestión para abordar futuras tomas de decisiones al respecto del gasto en personal (fijación de coberturas, tipos de turnos, etc.). Con anterioridad la información estaba muy dispersa y era difícil su tratamiento.
- En cuanto al análisis coste-beneficio es evidente la reducción de los tiempos de trabajo, dado que desde los distintos servicios no se tiene que transcribir a papel la información del trabajador, ni la misma tiene que pasar por distintos trámites altamente burocratizados. El sistema recoge la información directamente del programa de gestión de turnos y así se agiliza y automatiza el proceso, respetando la confidencialidad del mismo. Por otra parte se dispone de la información en tiempo real (desde el Servicio de Personal se puede saber, sin consultar al mando intermedio correspondiente, información para realizar certificados de horario, certificado de empresa...). En cuanto al circuito de trabajo interno del propio Servicio de Personal se agilizaron gestiones, las cuales han pasado de tardar horas o días a ser inmediatas. Los papeles y certificados ya no están repartidos por distintas áreas del hospi-

tal para realizar tareas burocráticas, sino que están centralizados en el sistema y en soporte informático, con lo que se cumple en este sentido el objetivo estratégico de lograr un “hospital sin papeles”. Vamos a tener en breve un módulo para realizar la liquidación de personal eventual de forma automatizada, lo que permitirá disponer de la misma en el Servicio de Personal en tiempo real (cuando el trabajador cesa) y no más tarde, debido a que el responsable lo comunicaba a dicho Servicio al final de cada mes. Además, se evitarán de este modo duplicidades y errores, dado que la aplicación ayuda a detectarlos y filtrarlos. Cuantos más procesos se incorporen al sistema y más incidencias se puedan comunicar a través del mismo, más se podrán agilizar todos los procesos. Para ello se debe perfeccionar cada vez más la parametrización y creación de nuevos códigos, que por otra parte es un proceso dinámico y continuo.

- Gestión de los actos administrativos de forma electrónica a través de un solo acto: al darse de alta un contrato de un empleado, y tras la firma del Director Gerente, también se le da de alta automáticamente en la Gerencia Regional de Salud (si se trata de personal estatutario) o en el Registro General de Personal de Función Pública: en el caso de personal funcionario o laboral.
- Explotación de la información por parte de todos los órganos jerárquicos del Sistema Sanitario (Hospital, Gerencia de Salud de Área y Gerencia Regional de Salud) en base a informes estadísticos y cuadros de mando para control y evaluación. Para ello se ha desarrollado un cuadro de mando de recursos humanos a través del aplicativo Pérsigo, que nos proporcio-

na un generador de informes personalizados así como una serie de soluciones ya estandarizadas sobre absentismos, estatutarios temporales, informes de plantilla, reducciones de jornada, informes de nómina y situaciones administrativas. Esto permite una gestión uniforme y centralizada de los recursos humanos en todo Sacyl, siempre en base a la legislación vigente (Figura 3).

- Además, en consonancia con el Plan de Acogida al Trabajador, todo el sistema genera una secuencia de procesos a través de la cual el empleado, según su perfil de usuario, tiene acceso a:
  - Cuenta de Windows y correo interno.
  - Cuenta de correo externo.
  - Distribuidores automáticos de uniformidad.
  - Parking.
  - Portal del empleado.
  - Accesos al centro.
  - HP-AIDA.
  - Tarjeta sanitaria.
  - Care-View (programa de UVI). Farmacia.
  - Dietools (programa del Servicio de Endocrino, Nutrición y Dietética).
  - SiClínica (Sistema de Información de Historias Clínicas).
  - Gacela.

Para ello se ha desarrollado una aplicación consistente en un administrador de tareas que gestiona el mencionado proceso de acogida, el cual se inicia cuando el Servicio de Personal se pone en contacto telefónico con el trabajador. A continuación se le hace el contrato incluyéndole en la aplicación Pérsigo, y de este modo el Programa de Acogida al Trabajador ya tiene sus datos para distribuirlos a las distintas aplicaciones según el perfil que necesite el empleado (Figura 4).



Figura 3. Generador de informes.

Por otra parte no debemos olvidar que el cambio de sistema también ha planteado algunas dificultades. Entre ellas han sido evidentes:

- La resistencia al cambio por parte de los usuarios del mismo así como de los empleados del hospital, en gran parte debido a la pirámide de edad del personal del centro, que ha influido en su puesta en marcha.
- Otro problema al que nos hemos enfrentado ha sido la ambigüedad, dispersión, diversidad o falta de legislación en materia de

Recursos Humanos, dada la gran disparidad de casuística que se presenta. Esto dificulta de modo importante la parametrización del sistema, porque dada una discrepancia entre el trabajador y la organización la jurisprudencia puede pronunciarse en sentidos divergentes según el caso. Sería una interesante reflexión la necesidad de unificar, aclarar y simplificar dicha legislación, con el objetivo de poder simplificar dicha tarea, tener seguridad jurídica completa al respecto y garantizar la igualdad de todos los trabajadores del cen-



Figura 4. Aplicaciones en el plan de acogida al trabajador.



tro. Además esto ayudaría en gran medida a una gestión mucho más eficaz de los recursos humanos en el sector sanitario.

- Dificultad en la integración de los sistemas (AIDA-Pérsigo): evidentemente en este tipo de procesos surgen multitud de incidencias, en nuestro caso teníamos que pedir a dos empresas distintas los desarrollos necesarios para facilitar la comunicación e integración de los datos entre las mismas. Al ser diferentes compañías, e intervenir tanto la Gerencia Regional de Salud como nuestro hospital en el proceso, se complicaba mucho la comunicación. Además vivimos en tiempos de ajustes presupuestarios, los cuales han influido a veces también en la puesta en marcha de estos desarrollos, con la consiguiente extensión en el tiempo. Para solucionar este problema se ha desarrollado por parte de la Dirección General de Desarrollo Sanitario un protocolo en el que se establece un circuito, a través del cual se hacen las peticiones correspondientes, tanto para comunicar y gestionar las incidencias como para pedir nuevas funcionalidades, lo cual facilita que se haga de modo centralizado, implicando a distintos órganos jerárquicos de Sacyl, y agilizando en lo posible todo este proceso. De este modo se evita que las peticiones se pierdan por la inexistencia de un cauce adecuado para realizarlas. De este modo somos capaces de transmitir a los técnicos informáticos cuáles son las necesidades desde la fase en que se empieza a diseñar el sistema: la clave del diseño del Sistema de Información de Recursos Humanos más efectivo está en manos de los usuarios de la información<sup>5</sup>, y gracias a este circuito llega a las personas con capacidad de decisión al respecto, que lo comunican oportu-

namente a las empresas implicadas en el proceso.

## Conclusiones

El proyecto Pérsigo nos facilita mayor información sobre las incidencias de los actos administrativos del personal del centro y el programa de gestión de turnos una mayor información sobre el absentismo y otras incidencias del mismo. Con anterioridad no disponíamos de un sistema integrado con esta información. Se ha procedido a sustituir la aplicación del ámbito de administración de personal, a nivel de contratación, gestión de personas y de nóminas e impuestos laborales. Permite a la dirección y a los correspondientes mandos intermedios disponer de forma ágil y sencilla para analizar, valorar y gestionar los elementos necesarios. Además, con estas herramientas se podrán elaborar estadísticas que nos servirán para gestionar más eficientemente al personal del centro, sus incidencias y la repercusión de estas en el gasto en capítulo I, así como a la posterior toma de decisiones al respecto.

Además hemos conseguido la automatización del proceso de realización de la nómina, que será uniforme en todos los centros Sacyl, con el consiguiente control y seguimiento del gasto, así como la automatización de la gestión de todos los actos administrativos relacionados con los trabajadores del centro y su vida laboral.

Se ha producido una integración en el funcionamiento de la gestión de personal, así como un automatismo en la misma, con una gestión del cambio que implica otra cultura organizativa y de filosofía dentro del hospital: la información está integrada y cualquier operación por parte del Servicio de Recursos Humanos, Informática, man-

dos intermedios, etc. se verá automáticamente reflejada en el sistema. Todo ello no hubiera sido posible sin haber dispuesto de una potente plataforma tecnológica como es el Proyecto Pérsigo en nuestra Comunidad Autónoma de Castilla y León, que ha permitido coordinar el módulo de nóminas del propio Pérsigo, con el de Gestión de tiempos del programa AIDA HP, con las adaptaciones pertinentes que hemos trabajado en nuestro centro, mediante la cual podemos gestionar a más de 2400 trabajadores. Otra importante utilidad que presenta el sistema es que el propio trabajador tiene un acceso más rápido acerca de la información cuantitativa de su vida laboral, como ejemplo está el que a través del Portal del Empleado se pueden consultar las nóminas mensuales vía web.

Por supuesto el sistema cumple con las características que debe tener todo sistema de información de recursos humanos, que son<sup>5</sup>:

- Comodidad (agilizar las consultas de información, realizar gráficos e informes, ayudas en otras aplicaciones...).
- Confidencialidad<sup>9</sup>: es fundamental y para respetarla se han desarrollado diferentes perfiles de usuarios, según la información a la que deban acceder.
- El sistema es adaptable a las necesidades del departamento de personal a lo largo del tiempo, por lo que estará en constante evolución.
- Conecta las capacidades del sistema con los conocimientos y necesidades de los usuarios.

Y, además, cuenta también con los beneficios propios de este tipo de sistemas de información<sup>5</sup>:

- La informatización inicial o cualquier revisión posterior nos da la

oportunidad de plantearse si se necesita una reorganización en el trabajo, si se están duplicando tareas, etc.

- Cubre necesidades identificadas y no satisfechas en la organización, como la integración de los actos administrativos a través de un solo acto de modo electrónico, explotación de la información por parte de la dirección del centro, etc.
- Fomenta un uso más creativo de la información mediante el desarrollo del generador de informes.
- Las decisiones directivas mejoran no solo por ofrecer más información sino porque esta es más apropiada, exacta y disponible cuando se necesita.
- La informatización proporciona al director de RRHH más cosas que ofrecer en términos de información y conocimientos, con lo que puede jugar un papel más importante en la organización.
- También puede facilitar un mejor servicio a los directivos de otras áreas a la hora de tomar decisiones, al mejorar la información sobre los recursos humanos de que disponen.
- Mejora la imagen de la gestión de los recursos humanos, haciéndola parecer más profesional e imparcial.
- Proporciona una mayor rentabilidad al manejar eficientemente las tareas más rutinarias y proporcionar información de calidad para apoyar decisiones menos rutinarias.
- Existe mayor seguridad de que los hechos relacionados con el personal del hospital queden archivados en el programa inmediatamente después de ocurridos, sin peligro de que se pasen por alto o se pierdan entre papeles (se pretende minimizar la información en material impreso).

El sistema Pérsigo respeta los principios generales que ha de tener toda

política de compensación o retributiva, como el de legalidad, y nos permitiría encaminarnos progresivamente hacia un sistema objetivo de evaluación del desempeño contemplando las características personales y comportamiento del individuo así como los resultados de su trabajo, de acuerdo a principios de justicia retributiva, quedando abierto el debate a establecer un sistema OPR (objetivos-previsión-resultado) de retribución por rendimientos en el tramo variable.

En cualquier caso el nuevo sistema será un apoyo de gran utilidad para llevar a cabo una moderna **Dirección de Recursos Humanos**<sup>5,7</sup> dentro de los centros sanitarios, cuya administración hasta el momento se basaba en un Servicio de Personal y Nóminas, que cumplía fundamentalmente principios de legalidad, además de la ingente y sin duda compleja actividad administrativa. De esta otra manera se podrá administrar a las personas que integran la organización del modo más eficaz posible, por el bien de los empleados, de la organización y de toda la sociedad. Quizá sea posible en un futuro próximo incorporar tareas de gestión de personal de tipo estratégico, que incluyan criterios de ergonomía, horarios alternativos o teletrabajo.

Para ello sería importante entender a la persona como un recurso estratégico del hospital y no como un coste o traba<sup>4</sup>, al pasar la organización de la era de la industrialización neoclásica, con planteamientos y estructuras mucho más rígidas<sup>1,3</sup>, a la era de la información, para lo cual hay que intentar que tengan adaptabilidad al puesto de trabajo, compromiso con la organización, fomentar su motivación, darles una formación adecuada a las tareas a desempeñar y cuyo coste/beneficio sea rentable en términos relativos, conseguir que las tareas

se realicen con entusiasmo, además de procurar que el personal sea polivalente en la medida de lo posible y con capacidad de trabajo en equipo. Para ello una Dirección de Recursos Humanos debe tener como tarea encargarse de atraer, formar, motivar y retener a dicho personal.

Quizá con la información suficiente debiéramos reflexionar acerca de la estrategia a llevar a cabo por parte de la organización: la visión estratégica de la Dirección de Recursos Humanos<sup>6</sup> no debería ser "defensiva" ni demasiado "prospectiva" o "arriesgada", sino que debe ir evolucionando, poco a poco, hacia una estrategia "analizadora" que mezcle ambas visiones. En un sistema de Dirección Estratégica este tipo de sistemas debe ser un factor clave<sup>5</sup>.

Hay que tener en cuenta el uso intensivo de alta tecnología en el desarrollo de la actividad diaria de nuestros profesionales y el entorno y características demográficas de la población atendida. Esta población comparte algunas semejanzas con el resto de la Comunidad Autónoma (envejecimiento y dispersión en el caso de la población rural para la que somos centro de referencia). Pero, a su vez, el hospital también atiende la mayor área de crecimiento de la ciudad de Valladolid y su alfoz, que concentra una demografía más joven y dinámica.

El gran tamaño de nuestra organización, un hospital de tamaño medio con unidades de referencia y trasplante, implica que tenemos un mercado de trabajo interno dentro del hospital que podemos manejar adecuadamente con la información suficiente, de cara a poder atender las necesidades asistenciales.

Otro aspecto muy destacable del proyecto es que facilita el desarrollo del

**Cuadro de mando de Recursos Humanos (CMRH)** de la Gerencia Regional de Salud de la Junta de Castilla y León. Es una aplicación realizada sobre el software de Inteligencia de Negocios de Código Abierto (*Pentaho Business Intelligence*). La implantación de esta aplicación en los centros hospitalarios y organismos periféricos permite:

- La generación de informes personalizados y adaptados a necesidades específicas del colectivo sanitario.
- La obtención de informes estadísticos tanto de nómina como de administración de personal.
- Supone un soporte de decisiones gerenciales mediante el Procesamiento Analítico en Línea que permite examinar de manera interactiva grandes volúmenes de información desde varias perspectivas.
- Todo esto está encaminado hacia la realización de *dashboard* (o cuadros de mando): son resúmenes visuales de información del centro, que muestran de forma visual la situación de gestión del mismo.

Este sistema nos presenta otras potencialidades de realización futura, puesto que como ya hemos dicho es un sistema dinámico y en continua evolución. Podemos ver como el proyecto Pérsigo nos puede introducir, por ejemplo, en la idea de realizar un principio de **Inventario de Recursos Humanos (IRH)**<sup>5-7</sup> de los que se compone el hospital incorporando a los datos cuantitativos existentes en la actualidad otros de carácter cualitativo. Se respetaría en todo caso la confidencialidad y la informatización de la información. De este modo, se estudiarían las características de los colectivos y equipos humanos que integran el hospital, pudiéndose establecer una comunicación más personalizada

con cada trabajador, con un conocimiento suficiente de su situación y expectativas.

La posibilidad de incorporar el concepto de "Inventario de Recursos Humanos" en nuestras instituciones es de gran trascendencia y utilidad, pudiendo ser un instrumento de gran ayuda para realizar una óptima gestión que se adecue plenamente al siglo XXI.

Las ventajas del mantenimiento de un IRH son evidentes, ayudando a optimizar el factor humano de la organización así como el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos, indicando el grado de adecuación persona-puesto. Tendrían lugar otros beneficios, como el apoyo a la planificación de movimientos internos de personal, la realización de previsiones de movilidad funcional, el diseño de carreras profesionales, el análisis de la estructura del hospital comparando la "real" con la "ideal", así como el gran apoyo que supondría a la Gestión de Recursos Humanos del centro: jubilaciones, retribuciones, diseño de puestos de trabajo, horarios alternativos o flexibles, optimización de la formación... Además, en un futuro podría apoyar la los procesos de selección, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos en el centro, dado el mejor conocimiento tanto cuantitativo como cualitativo del personal.

El IRH también facilitaría la planificación de las necesidades en Recursos Humanos, lo que supondría un importante proceso de anticipación y previsión de los movimientos de las personas en la organización, de modo que se podría llevar a cabo un uso más eficiente del personal. Muchas veces nos encontramos con un desfase temporal entre el reconocimiento de una necesidad y el descubrimiento de la

persona adecuada que pueda cubrirla. De este tipo de planificación se derivarían importantes ventajas (disminución de los costes por la anticipación a la demanda de personal, utilización óptima de los Recursos Humanos...).

### Agradecimientos

Ha sido decisiva la colaboración con toda la Dirección General de Recursos Humanos de la Gerencia Regional de Salud de la Junta de Castilla y León, contando especialmente con Esperanza Vázquez Boyero, Juan Carlos Casado Gallego, Francisco Javier González Brime, Rosa Isabel Domínguez Rincón, Cótido Aguado Lorenzo, Virgilio Jiménez Gallardo, M.<sup>a</sup> Dolores Morán Tejedor, y Jacinto Melero Gómez para realizar la implantación de este sistema, así como también con la Dirección General de Desarrollo Sanitario.

Nuestro agradecimiento al Dr. Eduardo García Prieto, Director Gerente de nuestro Hospital, que ha mostrado un apoyo decidido para sacar adelante este proyecto, así como al resto del equipo directivo y a todo el personal del centro que ha tenido que colaborar de un modo u otro en la integración del sistema, en especial al Servicio de Personal y Tecnologías de la Información y Comunicación del mismo.

### Bibliografía

1. Byars L, Rue W. Gestión de los Recursos Humanos, 4<sup>a</sup> ed. Irwin; 1996.
2. Peña Baztan M. Dirección de Personal. Organización y técnicas, 6.<sup>a</sup> ed. Editorial Hispano Europea; 1993.
3. Sherman Jr. A., Bohlander G. Administración de los Recursos Humanos, 9<sup>a</sup> ed. Grupo Editorial Iberoamericana; 1994.
4. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. 1988.
5. Claver E, Gascó JL, Llopis J. Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo. Civitas; 1995.
6. Milkovich G, Boudreau J, Dirección y Administración de Recursos Humanos. 6.<sup>a</sup> ed. Addison-Wesley; 1994.
7. Gómez-Mejía LR, Balkin DB, Cardy RL. Gestión de Recursos Humanos. Prentice-Hall; 1997.
8. Sociedad Española de Informática de la Salud. Líneas estratégicas en Tecnologías de la Información y Comunicaciones para la Salud en España. 2010.
9. Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.