

### Título

## CMI PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE SUSTITUCIONES EN EL ÁREA DE LAS SECRETARÍAS MÉDICAS EN EL CAULE

### Clasificación

06- Gestión de RRHH

**Palabras clave:** gestión, personas

### Autores

M. ANGELES ZAYAS CARBAJAL

### Entidad

COMPLEJO ASISTENCIAL DE LEON

### INTRODUCCION

El sistema de selección de trabajadores temporales para la cobertura de ausencias de personal fijo en un hospital público impide la continuidad en el puesto de trabajo del mismo trabajador, cuando el titular del mismo se ausenta de forma intermitente por causas diversas. Incapacidad Temporal, Vacaciones, Maternidad, etc. La rotación de trabajadores para cubrir un mismo puesto de trabajo, genera problemas de eficiencia: - Conocimiento del puesto de trabajo. - Competencia. - Aptitud y adaptación al puesto. - Eficacia en el trabajo a desempeñar. En el Complejo Asistencial Universitario de León (CAULE) existe una Unidad de Apoyo en el Área Administrativa de las Secretarías Médicas, que cuenta con personal formado para cubrir las ausencias de corta duración (días de Libre Disposición, días Sindicales, enfermedades de corta duración, etc.) del personal administrativo. El número de personas que integran esta Unidad es limitado (6 - 7 personas) y el número de personas adscritas al Área de las Secretarías Médicas es en la actualidad de 125. Por consiguiente las ausencias de larga duración y las vacaciones reglamentarias deben cubrirse mediante la contratación de personal temporal procedente de las Bolsa de Empleo de la categoría correspondiente. Al asumir la responsabilidad de este área de trabajo nos hemos planteado la mejora de la gestión mediante la optimización de los recursos humanos disponibles y la elaboración de una propuesta para la instrucción y la formación del personal temporal con carácter previo a su incorporación, una vez que se ha producido el llamamiento para la suscripción del correspondiente nombramiento temporal. No hemos querido aplicar recetas sino sentido común, a partir del conocimiento del área de trabajo en el que nos movemos

### MATERIAL Y METODOS

Como herramienta de trabajo hemos utilizado el Cuadro de Mando Integral, determinando en primer lugar nuestra misión, visión y objetivos. Nos hemos propuesto como misión mejorar la gestión en el área de las Secretarías Médicas y reducir el gasto de personal temporal. Nuestra visión ha sido la de implantar una cultura del cambio que oriente este proceso. Como objetivos estratégicos nos hemos planteado: 1.- Diseñar e implantar un modelo normalizado de protocolos en las distintas Secretarías Médicas. 2.- Diseñar un modelo de seguimiento de las necesidades de cobertura de los distintos puestos de trabajo: diario, semanal y para periodos vacacionales o de absentismo reglamentario masivo. 3.- Diseñar una estrategia coste-eficiente de información y formación para el personal de nuevo ingreso. 4.- Diseñar un modelo de indicadores que permita realizar el seguimiento y la trazabilidad en los aspectos claves de la gestión. El uso de esta herramienta ha requerido en primer lugar conocer la situación de partida: días de ausencia en los últimos cuatro años, porcentaje de sustituciones, coste de las mismas, conocimiento del grado de satisfacción de los responsables de los Servicios Médicos con las Unidad de

Apoyo Administrativo. Hemos realizado a continuación las distintas fases del Cuadro de Mando Integral (BSC de Kaplan y Norton), siempre desde una perspectiva global, contemplando nuestra organización sanitaria como un sistema, en el que todos los elementos están interrelacionados: personas, procesos y tecnología. La estrategia que hemos utilizado ha tenido en cuenta las cuatro perspectivas comunes para la realización de un análisis de rendimiento de toda organización: - La perspectiva de la satisfacción del trabajador. - La perspectiva del aprendizaje y la innovación. - La perspectiva interna o de procesos. - La perspectiva de la reducción de costes. Hemos buscado seguidamente aquellos aspectos de la gestión de nuestro Área de responsabilidad sobre los que consideramos que debemos concentrar nuestros esfuerzos para garantizar el éxito de la misión (Áreas de Creación de Valor: El trabajador - clima laboral, Aprendizaje y Formación, Procesos y estructura y reducción de costes). En cada una de las Áreas de Creación de Valor (ACV) hemos identificado algunos factores determinantes para mejorar los resultados, los denominados Factores Críticos de Éxito (FCE). Finalmente para controlar el proceso y facilitar la toma de decisiones hemos establecido indicadores relativos a: - Los índices de cumplimiento. - Indicadores de evaluación que nos van a ayudar a identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades de mejora. - Indicadores de eficiencia. - Indicadores de eficacia - que medirán nuestro acierto en la consecución de las tareas (midiendo por ejemplo el grado de satisfacción de los responsables e integrantes Servicios Médicos). Hemos realizado además una propuesta de Acciones de Mejora, cuya puesta en marcha y resultados someteremos a evaluación y a un análisis de proceso PDCA.

## CONCLUSIONES

Los gestores de nuestros hospitales públicos tienen ahora más que nunca el reto de realizar una gestión basada en la optimización de los Recursos Humanos y Materiales. En esta línea se elaboran los Planes Anuales de Gestión de nuestro Servicio de Salud (Sacyl), que establecen los objetivos de actuación de las Gerencias de Área y de las Gerencias de los centros sanitarios públicos (Gerencias de Atención Primaria y de Atención Especializada), así como los indicadores para su valoración. El Cuadro de Mando Integral que hemos elaborado no será útil de forma aislada, ha de integrarse con otras herramientas como: la gestión por procesos, la gestión del cambio y el análisis de costes por actividad. Con nuestra propuesta queremos colaborar a la consecución de: - Una gestión más eficaz y eficiente. - La mejora de la calidad de nuestros servicios administrativos. - La reducción de los costes derivados de la contratación de personal no necesario. - El cumplimiento de los objetivos de los Planes de Gestión Anuales del CAULE.