GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

PONENTE: D. ANTONIO PÉREZ RIELO, *Director Gerente del Hospital Costa del Sol*

El Hospital Costa del Sol nace como centro piloto para la introducción de reformas en el entorno de la gestión hospitalaria de Andalucía liderando cambios que no serían viables de forma rápida en el resto del sistema público.

El Hospital adopta la forma jurídica de Empresa Pública y se constituye en agosto de 1993. Los pilares que centran su actividad son los de una asistencia de calidad orientada al paciente / cliente y hacia el medio comunitario, utilizando las herramientas de gestión que brinda el ámbito empresarial, habiendo desarrollado un sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos que basa su éxito en el trabajo con personas responsables, comprometidas, con alta cualificación y motivación, con capacidad de gestión y con una formación adecuada.

Es por tanto una innovación y un reto introducir nuevas herramientas de gestión de Recursos Humanos en el sector sanitario público (la dirección de RRHH es la gran olvidada en el mundo sanitario) contando con profesionales formados específicamente en este campo.

En nuestro medio cobra especial importancia el papel de los profesionales, responsables de la gran mayoría de las decisiones y por tanto donde es básico que exista una convergencia entre los intereses y los objetivos de la empresa; esto implica coherencia y congruencia entre filosofía, estrategia, estilos, valores y acción de la organización.

Es en las personas por tanto, en sus conocimientos, competencias, actitudes y compromi-

so, donde debe estar nuestra ventaja competitiva y por ello nuestro reto: UN RETO HUMANO capaz de hacer frente al futuro mostrando capacidad de adaptación a las cambiantes formas de trabajo o a la aceptación del peso real que supone el cambio tecnológico.

Las herramientas o elementos estratégicos de gestión de RRHH que se utilizan en el Hospital Costa del Sol, muestran la diferencia entre una Gestión Integral de Recursos Humanos y las clásicas Jefaturas de Personal.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

■ Asignación y adecuación de la plantilla

Desde su apertura se optó por:

- Asignar la estructura de puestos a la actividad real prevista en el Plan de Empresa, incorporándose las personas necesarias en función de la actividad y de la ampliación de la Cartera de Servicios.
- Adecuar las personas a los puestos en función de su perfil de competencias.
- Analizar y describir los puestos de trabajo realizando una correcta identificación de los mismos, completando un catálogo de puestos y definiendo el organigrama de la organización.
- Determinar las necesidades de plantilla (inculcando el concepto de horas necesarias) y teniendo en cuenta las diferentes necesidades dadas a lo largo del año (gestión previsional)
- Benchmarking.

- Desarrollar un sistema de apreciación del desempeño de la persona en su puesto.

■ Selección de personas

El Objetivo de los procesos de selección es incorporar al Hospital a los profesionales más cualificados y motivados capaces de empujar a nuestra organización hacia los mejores estándares de calidad.

Los procesos de selección son internos o externos, y se realizan para todas las categorías profesionales.

Siempre que es posible, tendemos a favorecer la promoción interna, realizando la selección con el objetivo de ajustar la persona al puesto y también para detectar personas con alto potencial de desarrollo.

Los procesos externos pretenden no solo captar los mejores profesionales en base a sus competencias, sino también para formar un grupo estable que trabaje el mayor tiempo posible y se adapte mejor a la cultura de la organización.

En función de las necesidades se plantean diferentes métodos de selección (tradicional, assessment center, etc.)

■ Formación Integral (Formación, Docencia e Investigación)

La formación es hoy el elemento estratégico clave en cualquier empresa con visión de futuro.

El presupuesto de formación es el 0,7% de la masa salarial y además nos acogemos a las subvenciones existentes a nivel autonómico, nacional y de la Comunidad Europea.

Consideramos la formación un instrumento para conseguir que los profesionales dirijan sus esfuerzos al logro de los objetivos, para ello hemos de realizar:

- Plan de detección de las necesidades individualizadas, en relación a necesidades estratégicas globales, de áreas o de personas.

- Acciones formativas.

● Estudio cualitativo desde la Dirección de RRHH que con una visión global de análisis propondrá un presupuesto para cubrir acciones individuales y horizontales. Cada Dirección tiene una parte del presupuesto de formación para aspectos peculiares del área (ejemplo: la Dirección Médica tiene un sistema por el que los profesionales pueden conseguir créditos que sirven para financiar actividades formativas).

- Puesta en marcha de las acciones formativas.

La finalidad de la formación es potenciar:

- Adquisición de conocimientos.
- Desarrollo o modificación de actitudes.
- Desarrollo de habilidades.

El Hospital está acreditado para la formación de especialistas en Medicina Interna, Traumatología, Ginecología y Obstetricia y Medicina Familiar y Comunitaria.

Desde el año 1993, los profesionales del Hospital han realizado o están en marcha, diversos proyectos de investigación tanto del FIS como de la Junta de Andalucía, además de otras publicaciones, tesis doctorales, etc.

■ Dirección por Objetivos

Es un pilar básico del sistema de control de gestión ya que el Hospital tiene unos objetivos asistenciales, económicos, de calidad, etc. que figuran en el Contrato Programa que se firma con la Consejería de Salud.

Los objetivos globales se articulan a través de objetivos departamentales pactados con cada responsable y que establecen objetivos grupales o individuales.

Los objetivos son específicos, medibles, vinculan los individuales con los de la organización, se revisan periódicamente, tienen un plazo de cumplimiento, son flexibles y están ponderados.

Evaluación de factores de desempeño: es una parte obligada del proceso de DPO y una herramienta clave para hacer evolucionar nuestra organización a través de las personas mediante planes de desarrollo individuales. Es un factor de motivación que compensa el valor añadido de cada profesional y repercute en todas las áreas de Recursos Humanos aquí expuestas.

Evaluación del resultado: en cada área se realiza una valoración del cumplimiento de objetivos y del desempeño entre la persona evaluada y su inmediato superior. El fin es identificar áreas de mejora, planes de actuación y determinar la parte variable de los incentivos.

■ Sistema retributivo

La estructura retributiva consta de tres elementos:

- Salario base en función del grupo profesional.
- Complemento funcional según el nivel del puesto de trabajo.
- Incentivos: concepto no consolidable cuya finalidad es compensar el valor añadido de cada persona y su contribución en la consecución de los objetivos.

■ Plan de Comunicación Interna

Se dirige a apoyar el conocimiento de la misión, valor, cultura, objetivos, etc. del Plan de Empresa del Hospital, motivando, cohesionando e involucrando a los profesionales.

Son aspectos fundamentales:

- Análisis del Clima Laboral.
- Integrar la comunicación en el management del Hospital.

- Identificar y segmentar los públicos objetivo.
- Establecer canales de comunicación.
- Determinar y definir acciones.

■ Política de Relaciones Laborales

La regulación se realiza a través del:

- Convenio Colectivo (mejorado y firmado en 1997) específico para la Empresa Pública.
- Estatuto de los trabajadores.
- Derecho del trabajo.
- Acuerdo de otros aspectos con el Comité de Empresa.

■ Administración de personal

En este campo lo innovador es dar un resultado óptimo de forma continua. Objetivos:

- Cumplimiento presupuestario.
- Atención personalizada y de calidad y con cortos espacios de tiempo.
- Error cero.
- Cumplimiento estricto de plazos.
- Cumplir la normativa laboral.
- Salud laboral

Cumplimiento de lo establecido en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 y el reglamento de los Servicios de Prevención regulados en el Real Decreto 39/1997.

Se ha constituido el Comité de Seguridad y Salud y estudio del mapa de riesgos.

CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Dado que nuestro objetivo principal es la satisfacción de nuestros clientes, parece obvio que la

mejora continua de calidad debe presidir nuestras actuaciones, siendo preciso implicar a todos los profesionales en un plan de calidad multidisciplinar.

El Hospital Costa del Sol sigue el modelo de mejora continua de la calidad de la Joint Commission, esperando conseguir la acreditación en un corto plazo de tiempo. Este modelo se basa en estándares funcionales que evalúan al centro hospitalario en su conjunto y se ajusta a un concepto moderno de calidad total y me-

jora continua aplicado a un centro sanitario.

Si consideramos la información y el conocimiento, como bases de la creatividad, la innovación, del replanteamiento de los procesos y del papel de la tecnología, es evidente que hay que contar con profesionales formados, motivados, organizados y retribuidos. Es por tanto imprescindible la coordinación entre dirección estratégica, calidad total y gestión de recursos humanos.