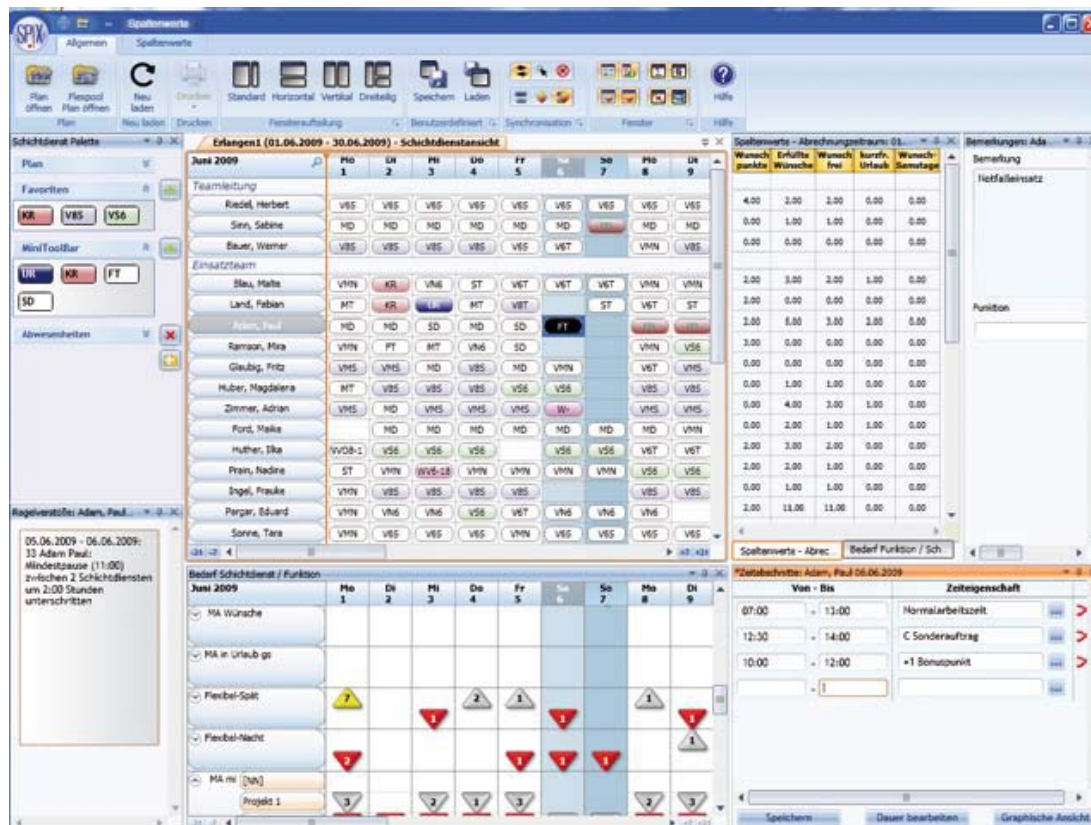
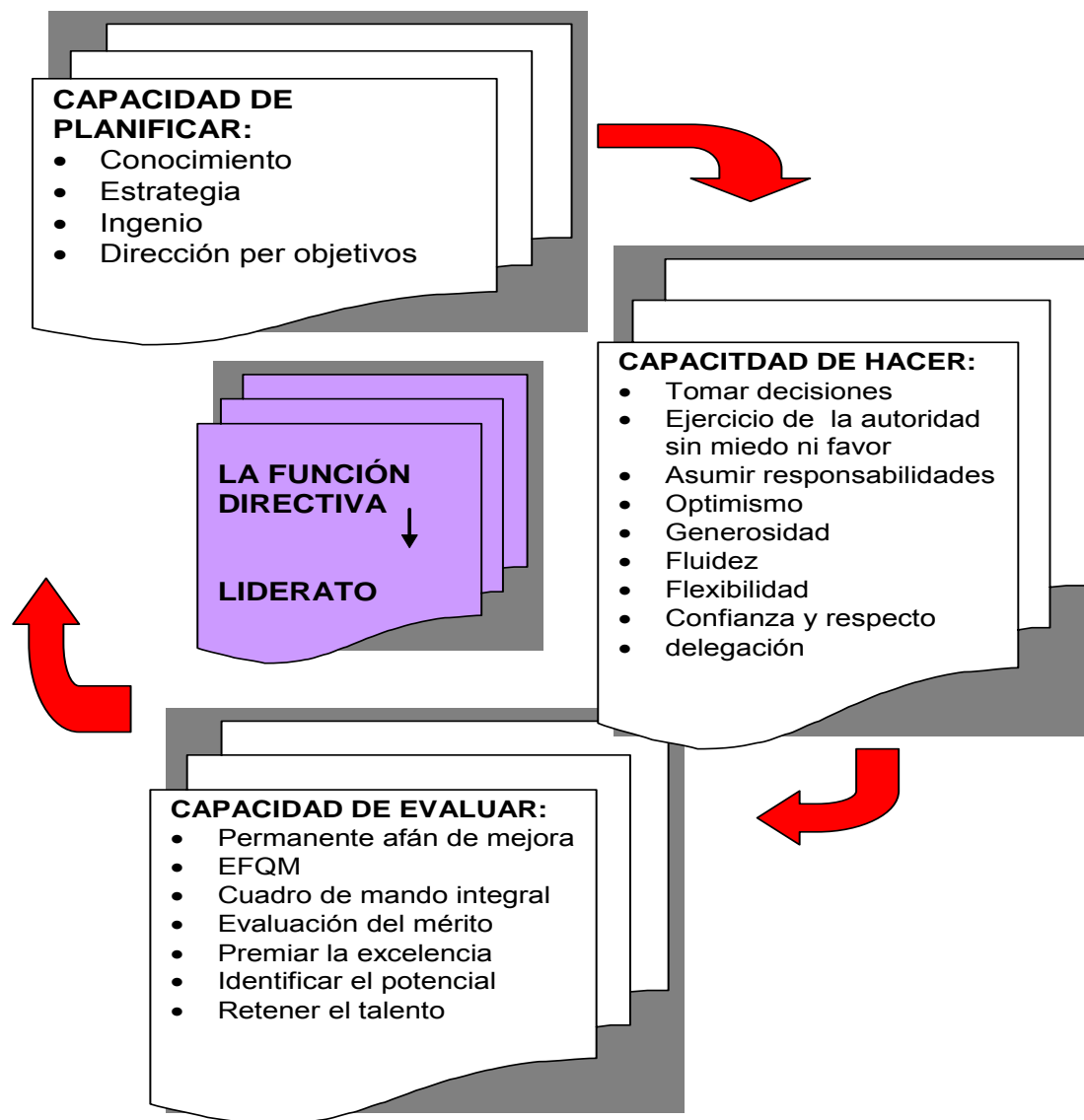


La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad



Ponente:
Pere Illa Almirall
Socio consultor

LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN UNA ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO REQUIERE:



El modelo sanitario

El sistema sanitario, se enfrenta a los retos comunes de este tipo de sistemas, como son principalmente:

La gobernabilidad del sistema y la participación de los ciudadanos

La sostenibilidad financiera y los mecanismos de asignación de recursos a los proveedores

El aumento de la demanda, sobre todo a causa del envejecimiento de la población y de los fenómenos de inmigración

La implicación de los profesionales en los objetivos y el funcionamiento del sistema

El sistema sanitario se enfrenta a los retos comunes de este tipo de sistemas, como son principalmente:

Los modelos y los mecanismos de planificación y su impacto en las estructuras de provisión de servicios

El agotamiento de los modelos clásicos de estructuras de provisión por líneas de servicio o niveles de atención

El uso y el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en el conjunto del sistema

La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad

- Consideramos que la credibilidad económica financiera y la sostenibilidad del sistema de salud, con indicadores satisfactorios de calidad y seguridad en la prestación del servicio, pasa inexorablemente por la mejor y más eficiente gestión de los recursos humanos asignados para la prestación del servicio de salud a la población de la Comunidad Autónoma, haciendo un análisis adecuado de **la oferta y la demanda de los profesionales** que realmente están disponibles en el Territorio para atender a las necesidades de los Centros proveedores desde una gestión óptima y compartida, a través de la colaboración de los equipos de profesionales, creando redes multicéntricas.

La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad

- Alrededor del 6% del PIB de la Comunidad Autónoma **se gasta en el sector salud**, que da trabajo a miles de personas. A parte de la importancia que por sí mismo tiene la “salud para todos”, este sector es, según el último informe de la OIT, uno de los que muestran un crecimiento más grande y más rápido a la economía mundial, tanto en términos de ocupación como de inversión financiera.
- Debido a las **condiciones demográficas y epidemiológicas**, se prevé que la demanda de servicios sanitarios aún crezca más.
- La existencia de ciertos **desequilibrios** producidos por una deficiente distribución del trabajo en nuestro sistema sanitario y la falta de flexibilidad para ajustar los recursos disponibles a las necesidades.
- Entre los factores que explican **la existencia de un déficit** se incluyen también el envejecimiento de la población activa, el trabajo a tiempo parcial, la jubilación anticipada de la vida activa y la reducción del tiempo de trabajo.
- la carencia de un **registro** de la actividad profesional y laboral de los médicos y de las enfermeras colegiadas en la Comunidad Autónoma hace que sea arriesgado y poco riguroso responder de manera acertada a la pregunta de si nos faltan médicos y enfermeras.

La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad

- Hacer que el sistema de salud sea **sostenible** constituye uno de los grandes retos.
- Corresponde a los Servicios de Salud de las CCAA la **planificación y la ordenación** de los recursos asignados en el marco de la cobertura pública del servicio de salud a la población.
- El **gobierno** del sistema de salud en el Territorio se hace muy difícil y pierde efectividad ante la falta de información sobre el diagnóstico real de cuanto y como están distribuidos los humanos de los centros proveedores del Servicio de Salud en el ámbito de la ordenación territorial,
- Determinar, desde la **visión del Territorio**, si verdaderamente faltan profesionales, o estos están mal distribuidos, constituye un ejercicio de responsabilidad en la utilización eficiente y óptima de los recursos humanos que el Servicio de salud pone a disposición como aseguradora pública del sistema sanitario de la comunidad autónoma.

La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad

- Cabe destacar que el colectivo médico y de enfermería está muy **feminizado** y que en los últimos años está **umentando el número de médicos de origen extranjero**, y se va reduciendo el número de médicos nacidos o formados.
- Es previsible que en los próximos años se **reduzca la tasa de médicos por habitante**, ya que el número de médicos que se jubilará aumentará mucho y estará bastante por encima que el número de médicos formados anualmente en las universidades.
- **No existe un estudio sistemático del número y características del tipo de médicos y enfermeras que faltan en el sistema sanitario de las Comunidades Autónomas**, la opinión más generalizada es que faltan anestesistas, pediatras, psiquiatras, radiólogos, ginecólogos, enfermeras quirúrgicas, especialmente en los hospitales pequeños alejados de las grandes ciudades, y también médicos de atención primaria y comadronas en el territorio rural.
- Nos faltan sistemas de análisis para determinas si la presión asistencial es igual en todo el territorio, lo que puede condicionar las soluciones que se propongan.
- Seria conveniente que existiera un **registro de la actividad de los médicos y de las enfermeras**, que diera información sobre sus actividades laborales, es decir, el puesto de trabajo y el tipo de dedicación, especialidad o función.

La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad

FACTORES QUE TIENEN INFLUENCIA EN LA FALTA DE MÉDICOS Y ENFERMERAS:

- **Crecimiento demográfico**
- **Envejecimiento.**
- **Asistencia a población no residente en la CCAA.**

- **Uso inadecuado de algunas prestaciones sanitarias.**
- **Oferta creciente de prestaciones sanitarias.**
- **Normativa laboral.**

- **Falta de redistribución y optimización de los recursos humanos existentes.**
- **La jubilación a los 65 años.**
- **La emigración de médicos y enfermeras a otros países de la UE.**

- **Introducción de nuevas tecnologías.**
- **Medicina Preventiva.**
- **Información.**
- **Medicalización de la sociedad.**

- **Feminización de las profesiones sanitarias.**
- **Cambios sociales y culturales de los médicos y las enfermeras.**
- **Falta de captación de médicos y enfermeras de otras CCAA y de retención de los médicos y las enfermeras formadas en las facultades y en los hospitales de la Comunidad (emigración).**
- **Cambios en las expectativas profesionales de los médicos y las enfermeras.**

La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad

SITUACIÓN ACTUAL

Amenazas

- Incremento del gasto en salud
- El incremento de la demanda de servicios de salud.
- El factor demográfico.
- El envejecimiento.
- Factor de la inmigración.
- La pérdida de capacidad de atracción i retención de los profesionales sanitarios.

Oportunidades

- Una nueva manera más eficiente de gestionar los recursos humanos: La colaboración de los Centros de Salud.
- El sistema de financiación en base poblacional “ cápita”
- El sistema de información compartida
- Una mejor optimización de los recursos materiales y de la logística que comporta su utilización.
- La planificación, la ordenación y la gestión eficiente de los recursos humanos disponibles y la actuación preventiva de los que en el futuro se necesiten según la demanda de servicios previsible.

La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad



La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad

Project 01/08
Región Sanitaria de.....



La atención Primaria:
Equipos de atención primaria por proveedores

La atención hospitalaria:
Servicios de atención hospitalaria, recursos de internamiento

La atención hospitalaria:
Servicios de atención socio sanitaria. Recursos de internamiento

La atención hospitalaria:
Atención hospitalaria en salud mental.

ANÁLISIS DE LA OFERTA DE RRHH:

- Análisis del mercado laboral de la Región Sanitaria
- Identificación de los RRHH disponibles en cada centro proveedor del Servicio de Salud de la CCAA en la RS

ANÀLISI DE LA DEMANDA DE RRHH:

- Análisis de las necesidades de personal de la Región Sanitaria, evaluando el dimensionamiento de los RRHH existentes.

INFORME DE SITUACIÓN, RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS:

- Propuestas de compartir profesionales (EFICIÈNCIA)
- Identificación de las necesidades de profesionales (RECLUTAMIENTO DE NUEVOS PROFESIONALES)

La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad

Planificación de recursos humanos.(Estatuto Marco)

1. La planificación de los recursos humanos en las IISS estará orientada a su **adecuado dimensionamiento, distribución, estabilidad, desarrollo, formación y capacitación, en orden a mejorar la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios.**
2. La dirección de las IISS adoptarán las medidas necesarias para la planificación eficiente de las necesidades de personal y situaciones administrativas derivadas de la reasignación de efectivos, y para la programación periódica de las convocatorias de selección, promoción interna y movilidad.
3. En todo caso, el personal podrá ser adscrito a los centros o unidades ubicados dentro del ámbito que en su nombramiento se precise.

La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad

El artículo 8.2 LOPS establece :

“Los profesionales podrán prestar servicios conjuntos en dos o más centros, aun cuando mantengan su vinculación a uno solo de ellos, cuando se mantengan alianzas estratégicas o proyectos de gestión compartida entre distintos establecimientos sanitarios. En este supuesto los nombramientos o contratos de nueva creación podrán vincularse al proyecto en su conjunto,....”

Este artículo ha de permitir, sin duda, dar juego para el establecimiento de alianzas entre diferentes centros y la correspondiente cesión de profesionales dejará de tener la consideración de “prestamismo” laboral.

► Que le pedimos a un directivo de las organizaciones sanitarias respecto a la dirección de las personas?

- Posibilitar la retención del talento, manteniendo un nivel adecuado de conocimiento sometido a la evaluación de las Competencias.
- Dirigir eficazmente el trabajo.
- Promover la mejora de conocimientos y capacidades para que los profesionales rindan, exigiéndoles que acepten la responsabilidad de este rendimiento.

Las claves:

Respuestas y soluciones a los grandes temas planteados en la gestión de planificación y las coberturas del personal del sector salud.

Las herramientas de seguimiento y control para los mandos y la Dirección de acuerdo con el modelo BSC.

¿La solución?

Nuevo modelo de organización y gestión.

Nuevo modelo de planificación de RR.HH.

Instrumento de gestión adaptado: software de planificación, seguimiento y control del personal.

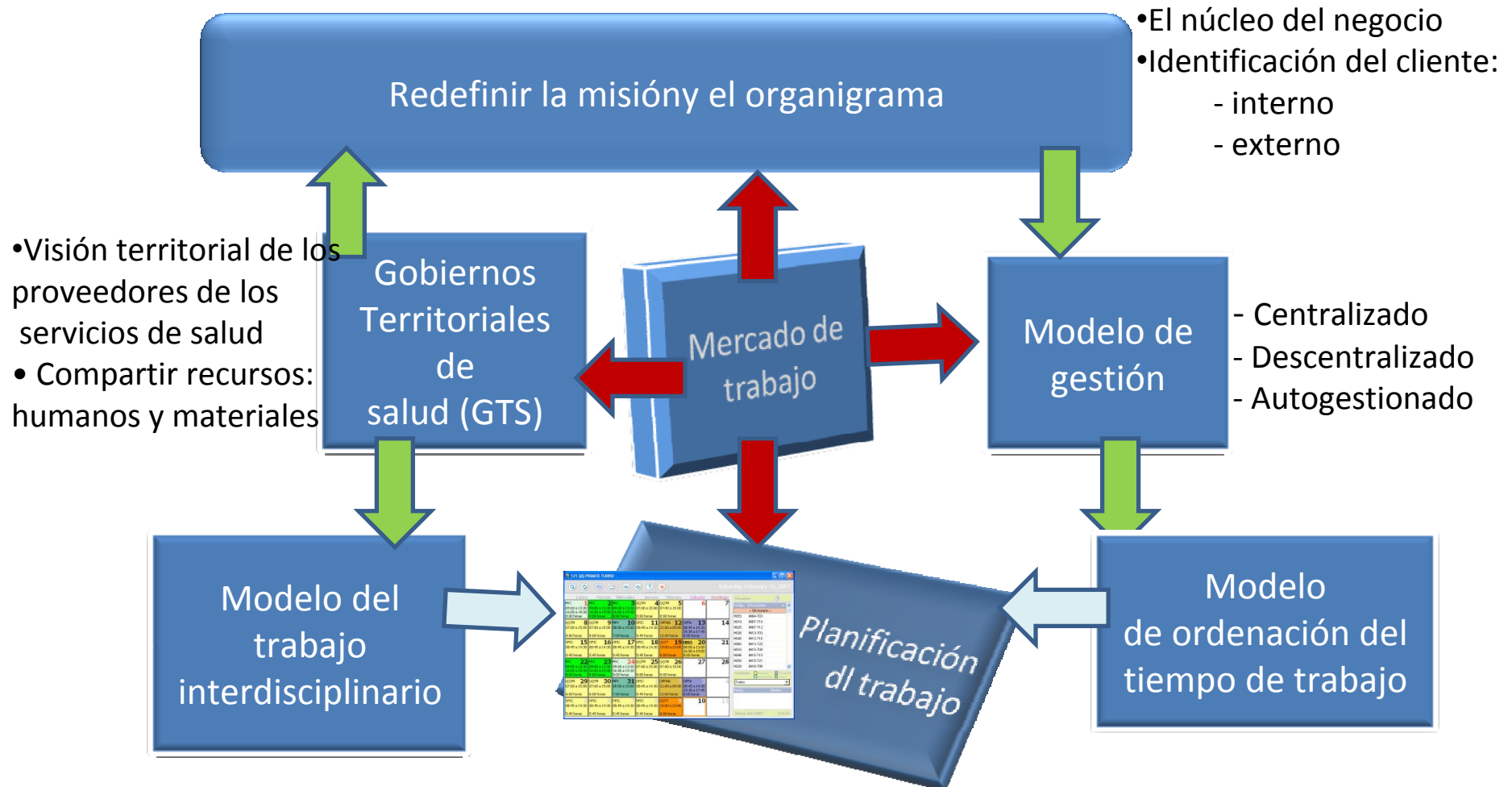
Indicadores BSC.

Nuevo modelo de organización y gestión basado en:

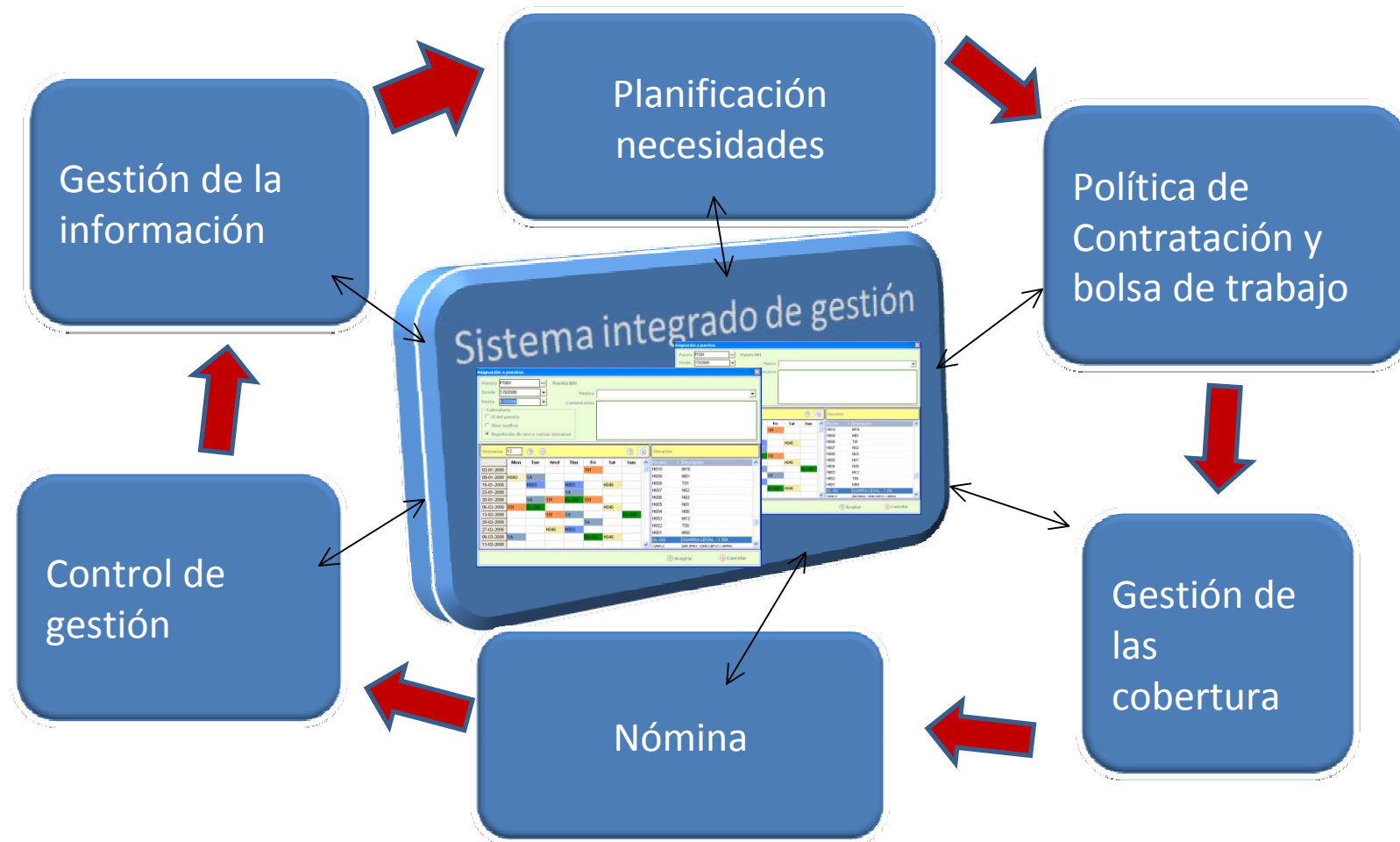
- El ciudadano / cliente: la gestión de clientes
- Identificar quién es el núcleo del negocio: servicios clínicos y Enfermería.
- Modelo de trabajo interdisciplinario.



Visión estratégica para la solución de los problemas de RR.HH. del sector Salud.



La solución pasa por la adopción de un modelo integrado de gestión del proceso de dotación, seguimiento y control del personal.



Los profesionales sanitarios

La demografía de las Profesiones Sanitarias

La cifra: casi 7 de cada 10 profesionales pertenecen al colectivo de enfermería (36,7%) ó de médicos (30%)



La feminización:

- las diplomaturas de enfermería ó dietética representan casi el 90%
- En profesiones tradicionalmente masculinas, con la medicina ó la odontología, con la entrada de las promociones jóvenes, la presencia femenina es mayoritaria.

Cualificamos la provisionalidad, la rotación y la precariedad laboral como elementos que generan disfuncionalidades.

Consideramos causas de la rotación en el puesto de trabajo la falta de reconocimiento profesional y la baja remuneración

¿Qué dicen y qué piden los gestores de los hospitales?
(directores de RR.HH., mandos de enfermería, etc.)

Perciben falta de recursos, tanto económicos como humanos

Buscar una gestión eficiente de los recursos humanos, ya que estos suponen el 70% de la gasto total

Mejorar la gestión de las coberturas de personal disponiendo de herramientas adaptadas a la realidad del sector salud, en especial, a su modelo de organización y ordenación del tiempo de trabajo

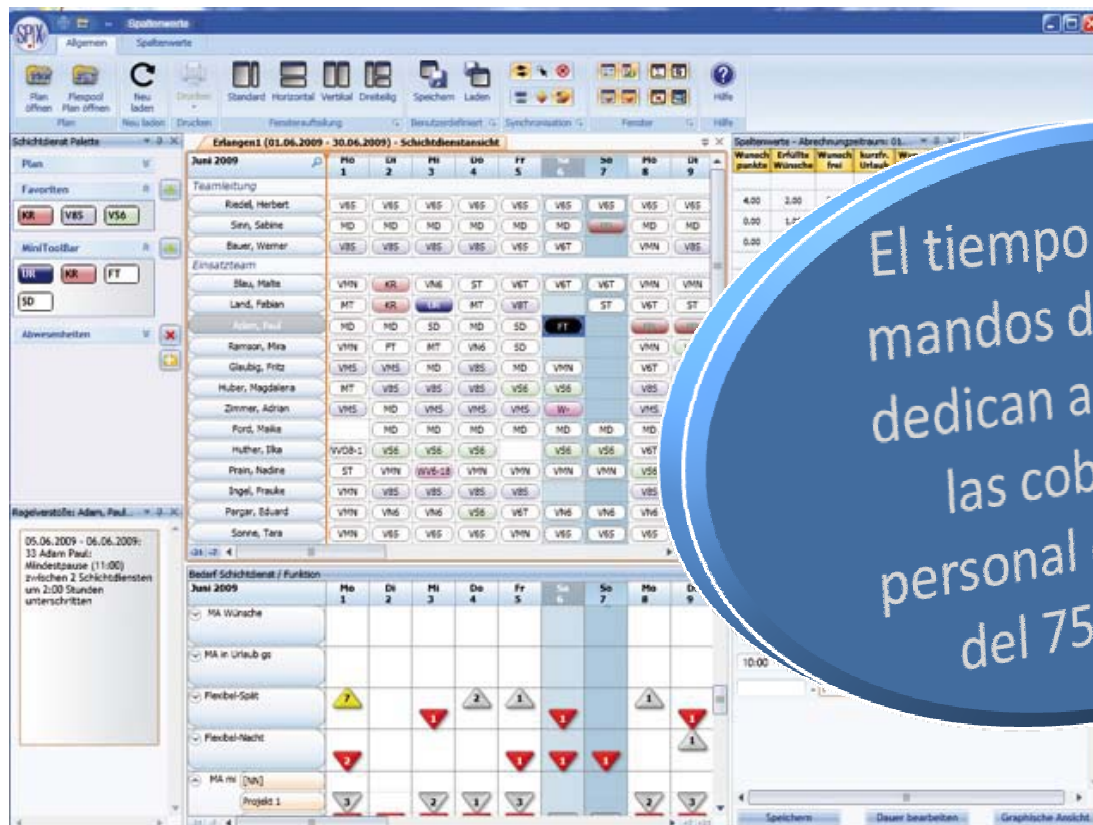
Poder hacer un seguimiento y control efectivo que reporte la información necesaria para la toma de decisiones al mando o directivo

Optimizar el tiempo que los mandos dediquen a la planificación, la provisión, el seguimiento y el control del personal delante las innumerables incide generadas por la cobertura al sector salud

Objetivos que podemos lograr con la implantación de un “Plan de mejora de planificación y la ordenación de los RRHH”:

Reducir substancialmente el tiempo que dedican sus mandos a la cobertura, seguimiento y control del personal. Actualmente los mandos de los hospitales dedican entre un 50% y un 75% a esta tarea. Reducirlo a la mitad supone, a mas de un importante ahorro para la institución (en un hospital que tenga 10 mandos de enfermería, este ahorro puede situarse entre 100.000 y 150.000 € al año), un sustancial alivio para el mando que podrá dedicarse a tener cuidado de los procesos asistenciales y al desarrollo del personal a su cargo

La ordenación y planificación de los RRHH en sanidad: factor clave de la función directiva y mando para la mejora de la productividad



El tiempo que nuestro mandos de enfermería dedican a la gestión de las coberturas de personal consume mas del 75% del total

El gasto de personal supone entre el 65% y el 70% del total

Ponente:
Pere Illa Almirall
Socio consultor

Instrumento de mejora para el seguimiento y control del personal

Mejora de los procesos de gestión de personal relacionados con la contratación, las movilidades funcionales, las coberturas motivadas por la implantación de la reducción horaria prevista en el Convenio de colectivo de aplicación y de las medidas de conciliación con la vida personal y familiar, así como también la gestión de la nómina

Mejora de la información que soporta a los indicadores de control de gestión de personal (rotación, coberturas, absentismo, etc.)

Muchas gracias por su atención


Pere Illa Almirall

Socio consultor

www.arc-consultors.cat

Plaça de la Corona, 6, 5è

08402 Granollers

 93 860 19 22

 pilla@arc-consultors.cat