



Nacido en Cambridge, Massachusetts (Estados Unidos) en 1947, John de Zulueta es licenciado en Historia por la Universidad de Stanford (California) y MBA por la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia (Nueva York). Además, cuenta con una extensa carrera profesional. Ha ocupado diversos cargos de responsabilidad en empresas como The Boston Consulting Group, PepsiCo, Cadbury Schweppes o Sanitas, donde desempeñó el puesto de presidente de la empresa hasta 2009. Desde enero de 2010 preside USP Hospitales, cargo que compagina con el de consejero de Bankinter, Everis, Crioestaminal (Portugal) y del Instituto de Consejeros-Administradores, y es miembro del Consejo Asesor de la Universidad Europea de Madrid y de Norman Broadbent España.

John de Zulueta,
presidente de
USP Hospitales

Para USP Hospitales, el trato humano es lo más importante

Fundada en 1998, y con una facturación de 320 millones de euros en el ejercicio 2010, USP Hospitales es uno de los principales grupos hospitalarios privados de España. De hecho, cuenta con una red de doce hospitales y veintitrés centros sanitarios, en los que prestan asistencia unos 4.000 médicos, los cuales atienden anualmente a más de dos millones de pacientes. Asimismo, a esta red integrada y global de servicios asistenciales se unirá a lo largo de este año el nuevo Hospital USP La Bahía en El Campo de Gibraltar.

¿Cuáles son las principales políticas de Recursos Humanos que están poniendo en marcha?

Estamos desarrollando varias líneas de actuación. Tenemos en marcha un plan de desarrollo profesional donde la promoción interna es la premisa que se quiere seguir dentro del plan de carrera de nuestros profesionales. Ligado a esto se encuentran los planes de compensación y retribución, compuestos por una parte fija y otra variable en función de la consecución de objetivos estratégicos de la compañía. Por otro lado, estamos trabajando en la eficiencia en los procesos y protocolos, con el fin de optimizar la dotación y maximización de las capacidades de

aunque estemos en plena crisis económica, este sector sigue creciendo, y nosotros con él.

Coral González, directora de PeopleMatters: Pilares de la gestión de Recursos Humanos como el desarrollo de planes de carrera y una buena compensación son elementos clave para contar con los mejores profesionales, pero adicionalmente darle importancia al ambiente de trabajo es una clara muestra de la preocupación del Grupo USP por dar un servicio de altísima calidad, no sólo asistencial, sino humano. Aspecto este último tan importante cuando la salud está en juego. El Grupo Hospitalario USP muestra una permanente inquietud por la bús-

¿Cuál ha sido la evolución de la plantilla en los últimos años?

El personal ha pasado de 3.726 empleados en 2008 a 4.238 en 2011, tres cuartos de los cuales son mujeres. A estas cifras, además, hay que sumarle 3.000 médicos más que prestan servicio en nuestros hospitales y centros sanitarios a través de contratos mercantiles. Somos, por tanto, una empresa que crece en plantilla. De hecho, en 2011 abrimos un centro médico en Fuengirola y este año vamos a inaugurar un nuevo hospital en El Campo de Gibraltar.

¿Cuál es el perfil medio del empleado?

USP Hospitales está formado por profesionales altamente cualificados en formación en el área sanitaria y con un fuerte componente vocacional de atención y cuidado al paciente. La edad media de todo ellos se sitúa en torno a los 35 años y la dispersión geográfica se concentra en casi todas las comunidades autónomas: Madrid, Cataluña, Andalucía, Baleares, Galicia, Comunidad Valenciana, Murcia y Canarias.

Además, contamos con un gran reconocimiento en algunas de nuestras especialidades como ginecología y obstetricia, oncología y especialmente traumatología y cirugía ortopédica. En este último campo, por ejemplo, disponemos del mejor equipo de profesionales en el tratamiento y rehabilitación de lesiones de deportistas, lo que ha llevado a USP Hospitales a ser elegida por diversas instituciones para convertirse en su Servicio Médico Oficial del Comité Olímpico Español (COE), Federación Española de Baloncesto (FEB), Trofeo Conde de Godó de Tenis o Eurobasket, entre otros.

Por ejemplo, contamos con profesionales médicos muy reconocidos como el doctor Enrique Cáceres, que ha centrado su línea de investigación en la cirugía de la columna vertebral; el doctor Ángel Villamor, creador de, entre otros, unos espaciadores personalizados para las infecciones de rodilla que han merecido un galardón de la Academia Americana de Cirugía Ortopédica (AAOS); y el doctor Ignacio Ginebreda, uno de los mayores especialistas en

Los empleados que detectamos como de alto potencial adquieren un status prioritario a la hora de optar a puestos de promoción interna

nuestros recursos humanos en las diferentes áreas de trabajo; así como en el cumplimiento de la reglamentación en prevención de riesgos laborales.

Todo esto se completa con una amplia inversión en formación interna y externa para el desarrollo de nuestros profesionales; la selección y la retención del talento y los mejores profesionales sanitarios del mercado; y la mejora continua de la calidad. Por supuesto, la clave de todo esto son las personas. Por eso queremos que por la mañana, cuando suena el despertador, la plantilla tenga ganas de ir al trabajo.

¿Cómo se consigue eso?

Sobre todo con un buen plan de carrera, una buena compensación y un buen ambiente de trabajo. A esto hay que añadir, por supuesto, el entorno hospitalario. Cuando uno tiene la capacidad de poder curar a personas enfermas, eso aporta mucho valor.

Por este motivo, estamos seleccionando a los mejores profesionales y el mejor talento para crecer en un mercado en alza que evoluciona a un ritmo del 3% anual; mientras que el sector de los seguros, que es el 70% de nuestro negocio, lo hace al 6%. Es decir,

queda e integración del mejor talento para el éxito de su estrategia de crecimiento. Una muestra es su participación en el proyecto *Recruiting Erasmus*.

¿Cómo detectan y desarrollan el talento?

Detectamos el talento a través de procesos internos de evaluación anuales, que realizan los directores y responsables de cada departamento y área a sus equipos, con la coordinación de Recursos Humanos. Además, disponemos de un plan de retribución variable para mandos intermedios ligado, en gran parte, al cumplimiento de objetivos individuales definidos a principio de año. Después de varios procesos de seguimiento a lo largo del año en curso son evaluados al final del mismo obteniendo una visión muy clara del desempeño del profesional.

De esta forma, los empleados que detectamos como de alto potencial adquieren un status prioritario a la hora de optar a puestos de promoción interna, que para USP Hospitales es la premisa básica del desarrollo de carrera. Posteriormente reciben un plan de formación especializado para la mejor adaptación al nuevo puesto.

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

España en la aplicación de las técnicas más avanzadas de elongación de tejidos óseos.

¿Qué cualidades buscan en las personas que se incorporan a la empresa?

Para nosotros el trato humano es lo más importante. Pero independientemente de esto, tenemos dos grupos. Por un lado, están los profesionales médicos, donde buscamos los líderes en su especialidad; y por otro, el personal de apoyo, donde dependiendo de las áreas donde trabajen se requiere unas cualidades u otras. Para cualquiera de los dos casos, hemos desarrollado, junto con otras empresas, un proceso de *Recruiting Erasmus* para la búsqueda de profesionales interesados en el mundo hospitalario con experiencia internacional y con una inquietud profesional alta. Para ello estamos contando con la ayuda de la consultora de recursos humanos PeopleMatters. Y gracias a este tipo de acciones conseguimos que los jóvenes sean atractivos para las organizaciones y sensibilizar a la población con la idea de que el incorporar gente joven a las organizaciones es vital. Y es que el hecho de que en este momento haya un problema de contratación de gente, no quiere decir que las organizaciones no tengan que buscar el tipo de profesionales que les puedan dar más valor a su negocio.

¿Cuál es la política retributiva de la empresa?

Aun estando regidos por convenios propios y provinciales en todos los centros del Grupo, USP Hospitales tiene un plan de retribución variable para todos sus mandos intermedios y directivos, que coinciden con todos aquellos profesionales que tienen personal de dependencia. Todo ello está ligado al cumplimiento de objetivos individuales y estratégicos de la compañía, lo que permite alinear los esfuerzos y compensar económicamente la consecución de resultados.

No hay que olvidar que nos encontramos en un sector estable, muy bien regulado laboralmente y que de histórico ha tenido mejoras salariales por encima de la media de otros sectores. Evidentemente, en situaciones contractivas como las que nos

encontramos la realidad macroeconómica se impone y las revisiones salariales que salen de las negociaciones colectivas se rigen por el principio de prudencia y estabilidad laboral.

Según comentaba, en plantilla hay un gran porcentaje de mujeres. Supongo que sobrepasarán las directrices que marca el Plan de Igualdad ¿no es así?

Sí, efectivamente. Por las peculiaridades propias de nuestro sector, el mayor número de profesionales laborales son mujeres y esto se replica en todos los estamentos de la organización, incluido la alta dirección, que representa hoy en día el 75% de la plantilla. Aun así, tenemos planes de igualdad implantados en todos nuestros centros, a través de la inclusión en los convenios colectivos propios elaborados de acuerdo con los representantes de los trabajadores.

¿Y medidas de conciliación?

Sí, por supuesto. Aquí hay una gran cantidad de mujeres con jornada reducida, jornada intensiva en verano y mucha flexibilidad horaria. De hecho, tenemos una cultura importante de flexibilidad. Eso hace que el entorno de trabajo sea muy agradable.

¿Qué representa la figura del director de Recursos Humanos para la cúpula directiva de la compañía?

El director de Recursos Humanos en un sector tan intensivo en personas como es el sector sanitario adquiere una importancia capital en nuestra organización y en la cúpula directiva de la compañía.

En USP Hospitales es el máximo responsable de la selección y retención de los profesionales, formación, desarrollo, retribución, compensación, prevención de riesgos laborales y comunicación interna. Y en la coyuntura económica actual ha adquirido una especial relevancia en el departamento de Recursos Humanos la función de control de costes y la de optimización de procesos, recursos y tareas de los recursos humanos de la compañía.

¿Y qué importancia tiene la comunicación interna?

La comunicación interna es una pata esencial del departamento de RRHH, que trabaja para este fin en colaboración con el área de Comunicación. Se hace partícipe al profesional de todas las noticias de su centro y del resto de instalaciones del Grupo. Por otro lado, se realizan encuentros del personal con el gerente del centro, donde se intercambian opiniones y propuestas de mejora, y se dispone de un boletín mensual donde se recogen las noticias más representativas que hayan ocurrido en todos los hospitales del grupo en dicho mes y se reparte entre toda la plantilla. Por último, se dispone de protocolos de canalización de peticiones, quejas y sugerencias que pueden manifestar de manera anónima, si lo desean, todos los empleados del grupo.

¿Qué políticas de Responsabilidad Social Corporativa tienen en marcha?

USP Hospitales es un grupo comprometido con la sociedad y el entorno que le rodea en aquellos lugares donde tiene presencia. No en vano, la colaboración con ONGs dedicadas a la infancia y a la disca-

El mercado de sanidad privada

El mercado español de la sanidad privada está muy fragmentado. Mientras que en Reino Unido los cinco primeros grupos hospitalarios copan el 81% del mercado; en España los cinco primeros grupos tienen el 25% del mercado. Sin embargo, para John de Zulueta, en los próximos años vamos a asistir a una concentración del mercado. "Es un proceso que está empezando. Ya ha pasado en el sector seguros, y sucederá también en el negocio hospitalario. De hecho, ya ha ocurrido en otros países de Europa. Es el movimiento de futuro".

Mientras se produce ese reajuste en el sector, USP Hospitales está concentrado en crecer, sobre todo en las áreas de las aseguradoras y la sanidad privada. La primera ya representa el 70% de su volumen de negocio; mientras que la segunda supone un 15% aproximadamente. El otro porcentaje restante equivale a los servicios que prestan algunos de sus hospitales a la sanidad pública, donde trabajan sobre todo las listas de espera en Madrid y Valencia, o forman parte de los servicios básicos de comunidades como Galicia, con el Sergas, o Canarias, con el Servicio Canario de Salud. Además, con los recortes que se están produciendo por parte de las administraciones, están notando cierto aumento de la frecuentación de los centros privados. "Es cierto que ahí tenemos una oportunidad muy importante", reconoce Zulueta.

pacidad es permanente y constante en toda la red de centros de la compañía; así como el cuidado y el impulso del deporte. Por eso, nuestro principal reto es que se nos siga asociando como una empresa comprometida y un referente del sector.

Además, los empleados llevan a cabo un buen número de acciones de voluntariado. Por ejemplo, muchos médicos hacen operaciones a gente sin recursos y otros deciden a título individual marcharse durante sus vacaciones a países del tercer mundo para emprender proyectos solidarios. Luego permanentemente surgen otras iniciativas de colaboración como donar móviles, recaudar fondos para poder operar a personas sin recursos en cada hospital, operaciones de niños del tercer mundo de forma desinteresada... Pero en todos estos casos, siempre nos hemos mantenido al margen y no hemos buscado un beneficio de la marca, sino que sean las propias ONGs las que obtengan la publicidad, para que otras empresas colaboren como puedan.

¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?

La mayoría de las organizaciones de la competencia son empresas familiares. Nosotros, en cambio, tenemos como accionistas a varios bancos ingleses, lo que imprime a la compañía una cultura de multinacional que nuestra competencia no tiene. En este sentido, somos más profesionales. Además, el hecho de ser los más grandes en sanidad privada nos permite centralizar actividades y realizar comparativas de procesos médicos, con el fin de poner en marcha las mejores prácticas de cada centro. Por ejemplo, asistimos unos 11.000 partos al año y sabemos cuál es la estancia médica en cada hospital y las características de cada uno de ellos. Con un grupo de doce hospitales, es fácil implantar las mejores prácticas en el resto de centros. En cambio, cuando sólo hay tres o cuatro instalaciones, no resulta tan fácil ■



John de Zulueta, presidente de USP Hospitales, junto a Coral González, directora de PeopleMatters