

## Fuencisla de Santos Jiménez, directora del Área de Personas en Hermanas Hospitalarias

# El entorno que nos rodea nos obliga a ser más creativos y eficientes

Tras más de 140 años dedicadas al cuidado del paciente, la institución de las Hermanas Hospitalarias está en plena transformación para adaptarse a un mundo que evoluciona de forma vertiginosa. Además, la pandemia ha dado un empujón a este cambio interno que lidera Fuencisla de Santos, una profesional que vela por plasmar en el día a día el lema de su departamento: cuidar de los que cuidan.

¿Cómo presentaría a Hermanas Hospitalarias en el contexto del sector sanitario y social?

Somos una Institución, sin ánimo de lucro, que trabaja desde hace más de 140 años en la acogida, cuidado especializado, asistencia integral y reinserción social de personas con enfermedad mental, discapacidad intelectual y otras enfermedades, con preferencia por los más vulnerables. La Institución, en España, cuenta con 19 centros asistenciales sanitarios y sociosanitarios, dos Hospitales Generales, una Fundación de Investigación y

dos Fundaciones Tutelares. Tenemos presencia en once comunidades autónomas, con más de 7.000 trabajadores/as, el 80 % son mujeres, con un 80 % de contratos indefinidos, con un promedio de 41 años de edad y una antigüedad de ocho años.

¿Cómo ha cambiado el rol de la Dirección de Personas en la Institución en los últimos años?

Creo que el rol ha cambiado, como en la mayoría de las entidades del sector sanitario y sociosanitario. Considero que este sector se había caracteri-

zado por ser muy estable, algo rígido y reactivo, y se ha visto "sacudido" por distintas circunstancias (crisis económica, pandemia, problemas estructurales de planificación, etc.), que han evidenciado con crudeza la gran necesidad de impulsar cambios a todos los niveles de la organización. Estas circunstancias sobrevenidas han acelerado dinámicas que de otra forma hubieran tardado, probablemente, años en implantarse. En el área de Personas, en especial, todo lo relacionado con la digitalización, con la incorporación y fidelización de talento, con repensar la organización, roles y competencias de los profesionales.

¿Cómo se ha compaginado este proceso de transformación con el mantenimiento de una cultura y unos valores tan arraigados en el ADN de la institución?

Las Hermanas Hospitalarias, me refiero a la congregación religiosa, fundadora y propietaria, siempre han sido mujeres muy próximas a la rea-

**El principal reto es atraer al talento que necesitamos, algo complejo en un contexto de carencia acentuada de profesionales sanitarios**

lidad y al contexto histórico que les ha tocado vivir en cada momento. Se han caracterizado por adaptar sus respuestas asistenciales, sanitarias y sociales, a las necesidades de cada momento y lugar. Cuando les presentamos el proyecto de digitalización de todos los procesos del área de personas, pronto entendieron que con este proyecto



estábamos adaptándonos para buscar eficiencia en un contexto de competencia creciente, con una financiación insuficiente (especialmente, en el sector social) y con unas demandas de servicios cada vez más especializados e intensivos en profesionales.

Todas las transformaciones y retos que desde el área de Personas se afrontan tienen un fin último que es lograr que las personas que trabajan en la institución lo hagan con un alto nivel de satisfacción (86 % de los colaboradores/as afirman estar satisfechos o muy satisfechos) y custodiando los valores que son las señas de identidad de Hermanas Hospitalarias y que nos diferencian por el alto nivel de calidad en los cuidados, poniendo en el centro de todas nuestras políticas a las personas que atendemos. Por tanto, no hay incompatibilidad en desplegar políticas o procesos alineados con los tiempos actuales, siempre y cuando mantengamos los valores y el estilo que hemos heredado. En el área de Personas, facilitamos el cuidado de los que cuidan.

#### ¿Cuáles son los principales retos que afrontan en el área de personas de la Institución?

El principal reto es el de atraer al talento que necesitamos. Es especialmente complejo en un contexto de carencia muy acentuada de profesionales sanitarios, tanto a nivel nacional como internacional y con profesiones que exigen muchos años de especialización y que son esenciales para nuestra asistencia (psiquiatría, psicología clínica, rehabilitadores, enfermería, etc.). Para lograrlo, estamos haciendo un esfuerzo importante en mejorar el conocimiento que de la institución existe en la sociedad y en los profesionales, para poner en valor nuestro proyecto, que creemos tiene ingredientes muy atractivos y diferenciados, ofreciendo un entorno con un buen clima laboral, alto nivel de satisfacción, baja rotación voluntaria, proyectos profesionales en ámbitos de investigación, docencia, etc. Pero, ineludiblemente, vamos a necesitar que se impulsen desde la Administración medidas estratégicas que permitan paliar estas carencias estructurales del sistema sanitario y social.

El otro gran reto es gestionar el talento a lo largo de todas las etapas de la vida del colaborador con nosotros, contando con herramientas digitales, para fidelizarle y que se sienta identificado con nuestros fines. Para ello, estamos impulsando proyectos en distintos niveles. Así, fomentamos un estilo de liderazgo humanista y corresponsable, la responsabilidad de fidelizar el talento no es solo del área de Personas, es responsabilidad de todos los niveles de la organización. También impulsamos el feedback del desempeño, como un

proceso permanente, que apoye la definición de planes de desarrollo de los colaboradores/as. Además, planificamos la política de sucesión en puestos clave de la institución, facilitando el relevo, en la medida de lo posible, con el talento que existe dentro. E impulsamos medidas para lograr una mayor eficiencia: para ello hemos contado con Peplematters en un ambicioso proyecto de nivelación organizativa, que nos ha aportado un importante diagnóstico; sobre él, vamos a pivotar otros proyectos claves del área (política retributiva, política de igualdad, análisis de polivalencias, promoción, etc.).

#### ¿Cuáles son las oportunidades que pueden surgir del entorno actual?

Considero que la crisis y la necesidad nos van a hacer ser más creativos y eficientes. Es una oportunidad para revisar todos los procesos asisten-

## Impulsamos medidas para lograr una mayor eficiencia y hemos contado con Peplematters en un ambicioso proyecto de nivelación organizativa

ciales y no asistenciales y cuestionar si hay formas más eficientes de hacerlos. Intentar agilizar las cargas administrativas de los equipos y permitirles centrarse en lo que aporta valor de su rol. Trabajar en la polivalencia, en la redefinición de puestos, segregación de funciones y en la incorporación de nuevos perfiles, por ejemplo, el Big Data va a ser una gran oportunidad para el ámbito de la investigación sanitaria; incorporar perfiles asistenciales interdisciplinarios, con una visión holística, que salgan de los recintos hospitalarios y se acerquen a los domicilios donde están las necesidades; etc.

Señalaría, además, como una gran oportunidad ser capaces de generar un entorno más colaborativo; ante tiempos de escasez, deberíamos poder generar sinergias en el sector (público/ privado y entre grupos), de trabajar en alianzas que superen silos y que redunden en beneficio de los pacientes y usuarios de nuestros servicios □

## peplematters

Es posible modernizarse y respetar la esencia, agilizar los procesos de gestión y sostener la alta calidad asistencial, aumentar la cooperación transversal y mantener las responsabilidades descentralizadas que necesita una institución con 24 centros repartidos por España. Todo esto lo está consiguiendo Hermanas Hospitalarias con una hoja de ruta en la que el papel de la gestión de personas es crítico. Porque en este sector, quizás más que en ningún otro, la satisfacción de sus profesionales tiene un impacto directo, inmediato, diario, en la calidad de los cuidados que ofrece la institución.

Y no es un reto sencillo. Como nos recuerda Fuencisla de Santos, escasean los profesionales clave para su misión y, además, los contextos laborales y de relación con las Administraciones son muy diversos entre centros. Diseñar políticas de gestión con aspectos comunes y herramientas compartidas que contribuyan a la eficiencia general, y también a sus objetivos fundacionales, es un gran desafío que están abordando con rigor, y observando varios principios que nos parecen claves para el éxito: la involucración continua de los responsables de gestión de personas de los centros, proporcionándoles la información y la formación necesaria para sentirse actores de los cambios; la sensibilidad a las diferentes necesidades de colectivos, geografías, tipos de centros, y contextos laborales; el alineamiento permanente con los valores y las señas de identidad fundacionales; la existencia de datos de personas consolidados y válidos; la apertura a mejores prácticas que aporten valor a la organización.

Se han recorrido ya los primeros tramos del viaje, que han consistido en la implantación de una plataforma tecnológica común de administración de personas, y el diseño de un modelo de clasificación profesional que fomenta el gobierno de la equidad interna funcional y salarial, que sirve de base para las políticas de igualdad, y que establece un modelo común de perfiles profesionales y carreras.

Quedan más etapas por recorrer, pero con bases sólidas y una brújula que marca el norte con precisión para conseguir la mejor aportación de las personas de Hermanas Hospitalarias a la sociedad, desde una institución con la que nos orgullece colaborar.



Marcos Sanz,  
Socio en Peplematters

# peplematters

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

[www.peplematters.com](http://www.peplematters.com)