

## Emilio Rodríguez, director de Sistemas y Organización de Hermanas Hospitalarias

# Queremos involucrar a todos en la transformación de la institución hacia una mayor eficacia

Hermanas Hospitalarias es una Institución sin ánimo de lucro, que trabaja desde hace más de 135 años en la acogida, cuidado especializado, asistencia integral y reinserción social de personas con preferencia por los más vulnerables. Cuenta en nuestro país con 22 centros asistenciales y más de 7.000 colaboradores y está inmersa en un proceso de transformación estratégico que busca adecuar su estructura y forma de trabajar a una realidad social y asistencial cada vez más compleja. En este sentido, la nueva gobernanza impacta no solo en la forma de hacer las cosas, sino que se generan nuevas dinámicas y ópticas adicionales que introducen la necesidad de asumir nuevos roles y funciones, tal y como nos cuenta Emilio Rodríguez, director de Sistemas y Organización de la institución.

### ¿Cómo es Hermanas Hospitalarias?

Hermanas Hospitalarias es una Institución de Iglesia sin ánimo de lucro que trabaja desde hace más de 140 años en la acogida, cuidado especializado, asistencia integral de personas con enfermedad mental, discapacidad intelectual y otras enfermedades, con preferencia por los más vulnerables. Está presente en 25 países de África, Asia, Latinoamérica y Europa y en nuestro país cuenta con 19 centros asistenciales sanitarios y sociosanitarios, dos hospitales generales, una fundación de investigación y dos fundaciones tutelares, en los que trabajan más de 7.000 profesionales. Nuestra actividad y la diversidad de nuestra cartera de servicios nos ayudan a adaptarnos para dar respuesta a las necesidades de cada entorno.

Han apostado por un proceso de evolución interna ambicioso en la gobernanza de la obra hospitalaria en España. ¿A qué se debe?

En el plan 2022-2024 la Institución incorpora dentro del eje estratégico relativo a la sostenibilidad

integral dos objetivos fundamentales referidos a dar continuidad a la Obra Hospitalaria en España a través de la evolución de un estilo de gobernanza y gestión más adaptados a las necesidades del entorno social actual, a la complejidad de sus realidades y retos asistenciales y a su dispersión geográfica, integrando criterios de sostenibilidad carismática, identitaria, relacional y también económica. Este objetivo entendemos que contribuye a un segundo objetivo estratégico esencial en este trienio que tiene que ver con la creación y revitalización de los proyectos asistenciales y educativos, con medios propios o en asociación con otras entidades. Se trata, a fin de cuentas, añadir nuevas opciones de revitalización para la actividad de Hermanas Hospitalarias en el territorio. Todo ello sin perder la adaptación y la diversidad de respuesta de siempre.

### ¿Cómo se está llevando a cabo esta evolución?

La Congregación, desde su inicio en 1881, está en continua evolución, adaptándose en cada momen-

to a las necesidades del entorno, de cara a dar continuidad e impulso al carisma y misión por los que se fundó. En los últimos años –en concreto, en 2016–, decidió unificar las tres estructuras canónicas existentes con autonomía de gestión en una sola, como un primer paso. El trabajo más importante llevado a cabo desde ese momento, que no el único, ha sido el desarrollo y consolidación de los procesos transversales comunes para toda la organización. Hemos trabajado en el desarrollo y consolidación de direcciones corporativas de Personas, Finanzas, Tecnología, Organización, Identidad institucional hospitalaria... bajo criterios de homogeneización y sinergias donde ha sido posible, y siempre con la participación y consenso de las direcciones locales de los centros. En el ámbito asistencial, se lleva haciendo un trabajo importante de conocimiento interno y trabajo conjunto desde la Dirección Asistencial Corporativa.

Así, por un lado, esta dirección corporativa ha definido una hoja de ruta global a la organización a partir del análisis del impacto que supone una nueva gobernanza en los distintos ámbitos funcionales, definiendo las actividades a llevar a cabo en todos los niveles. Para la coordinación y seguimiento de la misma y para seguimiento del despliegue de los distintos planes estratégicos de las distintas líneas de actividad asistencial, se ha creado una Oficina Técnica de Proyectos liderada desde el área corporativa de Organización, identificando referentes de la misma en cada uno de los centros locales y territoriales, bajo la coordinación provincial.

### ¿Cómo impacta esta nueva gobernanza en las personas de Hermanas Hospitalarias?

La nueva gobernanza impacta en algunos aspectos de la forma de hacer las cosas, se generan nuevas dinámicas y ópticas adicionales que introducen la necesidad de asumir nuevos roles y funciones, diferentes de los previos. Una evolución natural que conjuga esa capacidad de respuesta y diversidad de la organización con unos procesos de revitalización y puesta a disposición del conjunto de capacidades, conocimientos y de



saber hacer de la organización en todo sitio y lugar. Y todo ello, acompañado de un plan para comunicar y tratar de lograr que sea una estrategia compartida por todos. Buscamos la corresponsabilidad y que las personas se sientan partícipes de estos nuevos roles y funciones que emergen, integrándolos como una propuesta necesaria para el desarrollo.

Esta nueva estrategia corporativa es más exigente en la contribución de las personas, pero también, y en la mayoría de los casos así lo estamos observando, es más edificante, una aportación en una vertebración organizativa que llamamos "líquida", sobre su aportación de siempre, "vertebración sólida".

¿Cómo han planteado este *upskilling/reskilling* de las personas?

En este proceso se analizan cada uno de los procesos de la organización a través de las direcciones funcionales corporativas y locales. Y este análisis se lleva a cabo en corresponsabilidad con las distintas personas, como decíamos anteriormente, para que participen y aporten en la definición de los nuevos roles y posiciones y podamos valorar y definir conjuntamente las necesidades de desarrollo de las personas, en coordinación con el área de Talento dentro de la Dirección Corporativa de Personas.

¿Implicará en algún momento la necesidad de buscar nuevo talento en el mercado?

En Hermanas Hospitalarias, tanto a nivel corporativo como local, en cada uno de los centros, hay un talento excepcional y muchos años de experiencia, de cultura y trabajo en la Obra Hospitalaria.

La organización prioriza la promoción interna en todas las ocasiones y creemos que los nuevos puestos que puedan crearse, sin duda, se cubrirían con colaboradores de la institución, a través de la definición y despliegue de los adecuados planes de desarrollo referidos anteriormente.

¿Cómo se está comunicando el proyecto internamente?

Estamos realizando una fuerte apuesta por la comunicación interna. Se está trabajando mucho y bien en la estrategia a llevar a cabo en cada uno de los proyectos, intentando en todos los casos que sea una comunicación permanente, transparente y contrastable. Para ello, intentamos utilizar distintos canales complementarios que nos sirvan de medio para llegar al máximo número de trabajadores.

Nuestro objetivo es que esta comunicación contribuya a que los profesionales se sientan parte de la organización y se involucren en todos los nuevos proyectos que estamos lanzando.

¿Es también un proyecto de gestión de expectativas?

Todo proyecto que implica una evolución significativa en algún ámbito genera expectativas y por eso estamos dando mucha importancia a la comunicación interna a lo largo de todo el proyecto, intentado ser absolutamente transparentes de acuerdo a los tiempos de los distintos objetivos y proyectos. En todo momento, transmitimos la ilusión por la creación y revitalización de los proyectos asistenciales y educativos. Al mismo tiempo, también estamos trabajando en la comunicación a todos los grupos de interés adicionales a los colaboradores, como son nuestros usuarios y familias, voluntarios, clientes, proveedores, etc. para transmitir este mismo mensaje de apuesta por la revitalización de la misión de la Congregación.

¿Es una forma de impulsar su contribución a este proceso de cambio?

Sí, queremos que trabajen con nosotros convencidos de la bondad de esta ambiciosa evolución, estrategia de revitalización de los proyectos asistenciales y de atención a nuevas necesidades. Una apuesta por seguir creciendo manteniendo la calidad, eficiencia, excelencia, y cercanía características de Hermanas Hospitalarias. Todos los proyectos que se desencadenan de esta estrategia se planifican en sus tareas y actividades en hojas de ruta y cronogramas que compartimos con los centros, que los revisan y los hacen suyos, adaptándolos a sus realidades locales, desplegándolas de forma coordinada. Podríamos decir que esta estrategia de revitalización, crecimiento y evolución de Hermanas Hospitalarias de España lo consideramos como un programa de proyectos, que se llevan a cabo desde el trabajo conjunto y colaboración de la realidad corporativa y las locales, pero también territoriales y supra centro.

Usted es el director de Sistemas de Hermanas Hospitalarias en España, pero ahora también lleva el "gorro" de director de Organización como líder de este proyecto. ¿Cómo lo está viviendo? ¿Qué destacaría de los aprendizajes de este periodo?

A nivel personal, es todo un reto que me permite tener una visión completa de todos los proyectos estratégicos de la organización y contribuir desde esta responsabilidad a la consecución de los mismos, de una forma distinta a un ámbito funcional concreto como es, en mi caso, el ámbito de la tecnología. Sin duda, sigo confirmando los múltiples aspectos requeridos para el éxito de los proyectos, no por este orden y solo algunos de ellos: metodología, liderazgo y coordinación, programación de las actividades, recursos suficientes, comunicación coherente, control y seguimiento... Si falta alguno de ellos, existe riesgo de fracaso.

## peoplematters

Abordar un proceso de transformación en una organización requiere desde su concepción un propósito, una visión y unos objetivos comprensibles. Es necesario clarificar a qué destino se quiere llegar, evaluar y entender la situación actual de la organización en el punto de partida, qué esfuerzo e impacto va a suponer, para planificar y preparar la ruta con el objetivo de lograr el éxito.

Cuando la magnitud del proceso de transformación es elevada y compleja, se requiere de una figura organizativa estratégica con validez y credibilidad a nivel de comité de dirección, que facilite el avance del proceso, supervise y controle los proyectos estratégicos sobre los que se apalanca el propio proceso de transformación y que conforman la hoja de ruta. Dicha figura, es la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), la torre de control que observa desde la altura con una visión global e integradora y, que es capaz de evitar riesgos y colisiones entre proyectos y equipos, facilitando la coordinación entre ellos, la comunicación interna y una toma de decisiones ágil y en el momento adecuado. Por tanto, para su éxito, la PMO debe aportar valor en el proceso de transformación, en aspectos clave como:

- La identificación de forma anticipada de los impactos en la organización, procesos, tecnología y *stakeholders* derivados de la misma, debe asegurar que se incorporan en la agenda de los proyectos las necesidades de gestión del cambio que requiere el propio proceso de transformación.
- Que el rumbo y la hoja de ruta global estén conscientemente diseñados y sean claros para todas las partes involucradas.
- Que los equipos de proyecto estén adecuadamente liderados, que compartan un objetivo común y lo buscan coordinadamente.
- Que haya un control y seguimiento continuo de su nivel de avance, garantizar que no se para la "navegación", gestionando riesgos y facilitando la toma de decisiones.
- Que se asegure una gestión del cambio que facilite a las personas comprender las razones de la transformación y mitigue su incertidumbre, a través de una comunicación continua y bien planificada y desplegada.



Silvia Pareja, Senior manager en Peoplematters

# peoplematters

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

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