



## ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE LOS GRUPOS DE MEJORA DEL HOSPITAL DONOSTIA

dirección de personal

*en las mejores manos*



## **Análisis y propuestas de los grupos de mejora**

HOSPITAL DONOSTIA  
Paseo Dr. Beguiristain s/n  
20014 DONOSTIA–SAN SEBASTIÁN

Coordinación  
Dirección de Personal

Diseño y maquetación  
Unidad de Comunicación

**Elaborado por la  
Dirección de Personal  
del Hospital Donostia.  
2008**

## **Análisis y propuestas de los grupos de mejora**

## ÍNDICE

Presentación .....	3
Participantes / Equipo coordinador .....	4
Área de Seguridad y Salud Laboral .....	8
Área de Condiciones de Trabajo .....	12
Área de Formación .....	14
Área de Identificación con el Puesto y Desarrollo Profesional ..	18
Área de Reconocimiento .....	20
Área de Retribución .....	22
Área de Participación .....	26
Área de Comunicación .....	28

# PRESENTACIÓN

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta de satisfacción de las personas y tras la primera experiencia realizada en el año 2005 con los grupos de profesionales, se configuraron nuevamente varios grupos de mejora coordinados por esta Dirección de Personal.

En este documento os presentamos el resultado del trabajo realizado por los 101 profesionales de todas las categorías que han participado en los nueve grupos.

La novedad de esta etapa ha sido la creación de los siguientes grupos: área quirúrgica, mantenimiento y servicios generales. Esta diferenciación se realizó con el fin de poder obtener planteamientos más concretos y cercanos a la realidad de diversos colectivos.

Una vez más, queremos hacer público nuestro agradecimiento, a todas las personas que han participado aportando sus ideas e inquietudes, ya que han contribuido a que podamos reflexionar sobre los diferentes aspectos que influyen en nuestro quehacer diario y, en definitiva, en la mejora del hospital.

Josune Retegi Ormazabal  
Directora de Personal

Ana Martínez Alonso  
Subdirectora de Personal

## PARTICIPANTES

APELLIDOS Y NOMBRE	ÁREA
Adrián Icaceta, Yolanda	Celadora
Aguado Tovar, Alfredo	Mantenimiento
Arocena Del Campo, Paco	Informático
Azkona Garaño, María José	Cocina
Beares Prellezo, Pilar	Auxiliar Enfermería
Bujanda Fdez. de Piérola, Luis	Facultativo Especialista
Burgos Igareta, Conchi	Matrona
Calvo Mejías, Yolanda	Enfermera
Castaño García, Francisco	Mantenimiento
Conejero Ortega, Arantxa	Auxiliar Enfermería
De la Cuesta Arzamendi, Francisco	Facultativo Especialista
Domínguez Alonso, José m <sup>a</sup>	Celador
Dominguez Gutiérrez, María José	Técnico Especialista
Echeverria Miner, Esperanza	Área Administrativa
Etxaniz Orbegozo, María Jesús	Fisioterapeuta
Freixenet Palle, Rosa	Enfermera
Gandarias Arza, José Ángel	Mantenimiento
García Fuentes, Ángela	Técnico
García Galbete, Belén	Técnico
García Mendaña, María Eugenia	Auxiliar Enfermería
Gil Vicente, María Victoria	Administrativa
Goikoetxea, Zubizarreta María Jesús	Administrativa
Goldaracena Franco, Idoia	Administrativa
Gómez Muñoz, Isabel	Lavandería
González Corbeiria, Claudia	Limpieza
Hernández, José	Mantenimiento
Iraola Galarraga, Koro	Cocina
Izaguirre Azkue, Izaskun	Administrativa
Jiménez Agüero, Raúl	Facultativo
Landa Maya, Josefa	Facultativo Especialista
Larraz Martínez, Carlos	Mantenimiento
Lozares Martínez, Josune	Técnico Especialista
Manso Pajarrón, Esther	Área Administrativa

<i>Martín García, Javier</i>	<i>Celador</i>
<i>Martín Rodríguez, Francisco Javier</i>	<i>Facultativo Especialista</i>
<i>Martínez Fernández, Arantxa</i>	<i>Enfermera</i>
<i>Martínez Martínez, Magdalena</i>	<i>Lavandería</i>
<i>Mendizabal Yarza, José A.</i>	<i>Celador</i>
<i>Merino Navarro, Charo</i>	<i>Auxiliar Enfermería</i>
<i>Navarro Fernández, Esther</i>	<i>Limpieza</i>
<i>Pache López, José María</i>	<i>Administrativa</i>
<i>Pascual Murciego, Yolanda</i>	<i>Enfermera</i>
<i>Pazos González, Juan Carlos</i>	<i>Celador</i>
<i>Pena Malvido, Beatriz</i>	<i>Técnico</i>
<i>Pernas Pena, Arantxa</i>	<i>Enfermera</i>
<i>Porres Aracama, José Manuel</i>	<i>Facultativo</i>
<i>Rázquin Ugarte, Marian</i>	<i>Auxiliar Enfermería</i>
<i>Recalde Úriz, Lucía</i>	<i>Auxiliar Enfermería</i>
<i>Rezabal Peñagarikano, Pilar</i>	<i>Técnico Especialista</i>
<i>Rico Rubio, Arturo</i>	<i>Cocina</i>
<i>Ripero Erviti, María Felicidad</i>	<i>Enfermera</i>
<i>Rodríguez Gómez, Virgilio</i>	<i>Mantenimiento</i>
<i>Rodríguez Muga, Paloma</i>	<i>Técnico Especialista</i>
<i>Rubio Aurquiza, María Luisa</i>	<i>Enfermera</i>
<i>Sesé Sarasti, Mertxe</i>	<i>Enfermera</i>
<i>Tejera Torroja, Eduardo</i>	<i>Facultativo Especialista</i>
<i>Torres Sierra, José Luis</i>	<i>Celador</i>
<i>Yecora García, Manolo</i>	<i>Celador</i>
<i>Zubeldia Caminos, José Javier</i>	<i>Facultativo Especialista</i>
<i>Zubeldia Ugarte, Mikel</i>	<i>Mantenimiento</i>

## EQUIPO COORDINADOR

<i>Aguirre Lazkano, Mikel</i>	<i>Orbegozo Alberdi, Javier</i>
<i>Barandiarán Múgica, María Jesús</i>	<i>Retegi Ormazabal, Josune</i>
<i>Dorronsoro Goikoetxea, Iñaki</i>	<i>Salvador Blanco, Julián</i>
<i>Goikoetxea Ferreiro, Máximo</i>	<i>Suquía Zabaleta, Elena</i>
<i>Martínez Alonso, Ana</i>	

*en las mejores manos*

**ÁREA DE SEGURIDAD Y  
SALUD LABORAL**



## **SEGURIDAD Y SALUD LABORAL**

En la última encuesta de satisfacción de los profesionales, el factor de SEGURIDAD Y SALUD LABORAL se diferencia como un área propio, incluyendo las acciones relacionadas con condiciones físicas y ambientales, condiciones de seguridad e higiene, distribución de cargas y reparto de trabajo, condiciones adecuadas de concentración y continuidad, nivel de exigencia y esfuerzo físico.

Entre las acciones más importantes que se plantearon para desarrollar en los próximos dos años mencionar las siguientes:

### **Plan de Prevención y Riesgos Laborales**

Finalizado el estudio de riesgos laborales de todo el Hospital Donostia en el año 2007, se reactiva la Comisión de Dirección con reuniones mensuales para el seguimiento de su cumplimiento. Esta comisión velará por el cumplimiento de lo establecido en las evaluaciones de riesgos atendiendo en cada caso la prioridad y el grado de riesgo.

### **Elaboración de un nuevo Acuerdo de Movilidad por motivos de salud**

El objetivo de un nuevo acuerdo es permitir que las personas adecuadas en otro puesto, por motivos de salud, puedan optar de forma definitiva al puesto que desempeñan de forma adecuada si persisten las causas de salud que dieron lugar a la movilidad.

Este nuevo acuerdo favorece la adscripción de los profesionales con problemática de salud a puestos que, por sus características, puedan desempeñar correctamente.

**Este nuevo acuerdo, una vez aprobado, será publicado en la página web del Hospital Donostia.**

**Elaboración de estudios sobre mejoras en las condiciones físicas del trabajo**

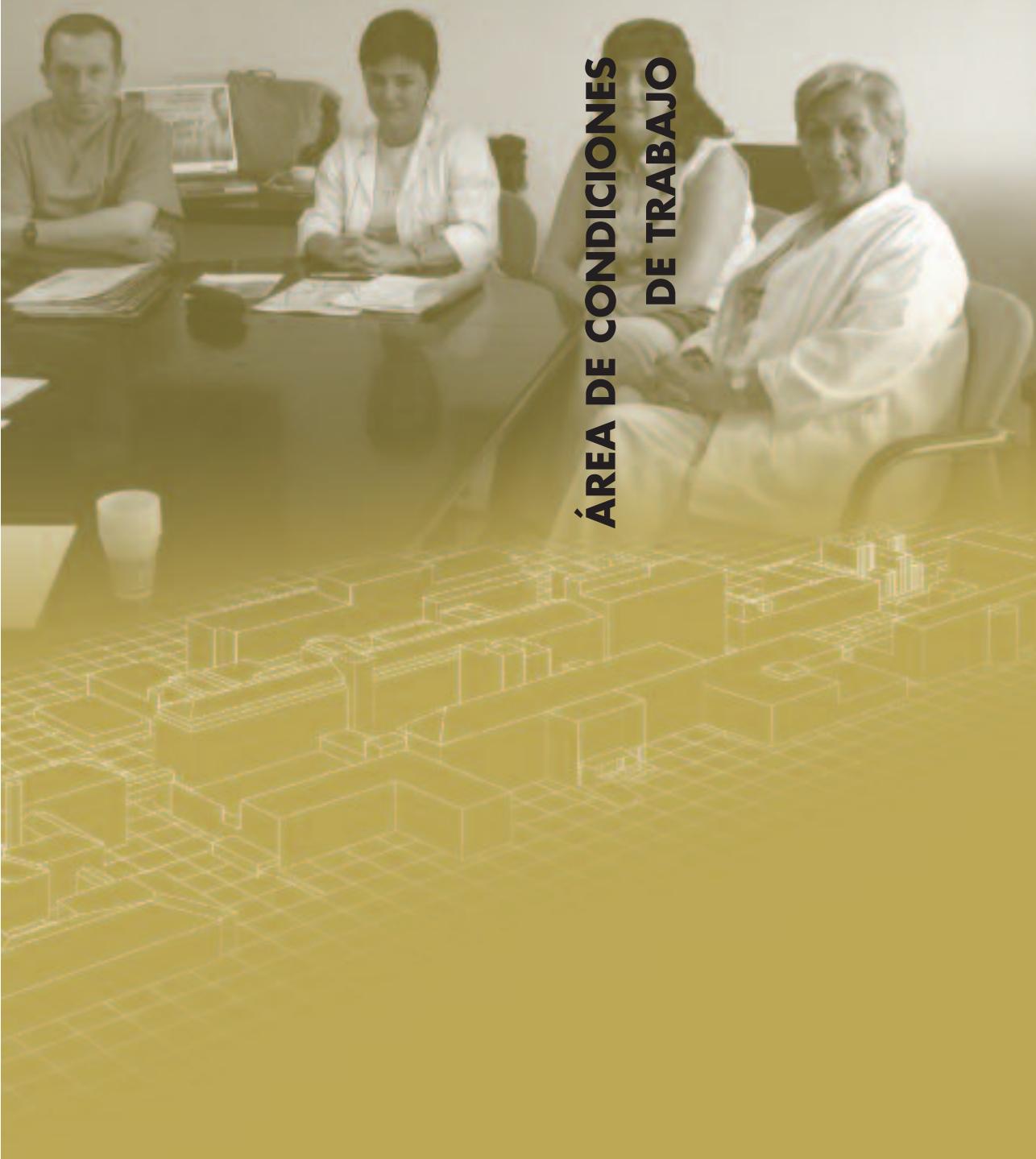
Se establece la elaboración de dos estudios que por incidencia en las condiciones físicas del trabajo de varias unidades del hospital se consideran prioritarios:

- Estudio de medios de transporte mecánicos –sillas de ruedas, camas, carros, etc.-.
- Estudio de electricidad estática (preferentemente en las unidades reformadas, etc.)

**Los estudios serán elaborados en el año 2008 y comunicados a los mandos intermedios para su difusión.**

*en las mejores manos*

**ÁREA DE CONDICIONES  
DE TRABAJO**



## CONDICIONES DE TRABAJO

El área de condiciones de trabajo planteaba acciones relacionadas con las condiciones y calendario de trabajo, licencias y permisos, conciliación de vida familiar y laboral, condiciones de estabilidad de empleo y condiciones del acuerdo. Se plantean dos acciones principales:

### **Elaboración de un protocolo donde se favorezcan las propuestas destinadas a la flexibilidad horaria para conciliar vida familiar y laboral**

Este protocolo establecerá los criterios de aplicación de esas medidas que favorezcan las propuestas destinadas a la flexibilidad horaria para favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral.

### **El protocolo elaborado y aprobado por el Comité de Dirección se publicará en la página web del hospital.**

### **Elaboración de un nuevo protocolo de contratación temporal**

Se elaborará un nuevo protocolo de contratación temporal que responda a las necesidades de las unidades, permitiendo en aquellas unidades y áreas que planifiquen sus coberturas, las contrataciones que respondan a un criterio de gestión organizativa y asistencial. Se dará prioridad a aquellas unidades que respondan a unos objetivos previamente acordados.

### **El protocolo elaborado y aprobado por el Comité de Dirección, será difundido a todos los mandos y se publicara en la página web del hospital.**

*en las mejores manos*

## ÁREA DE FORMACIÓN



Las acciones planteadas en éste área incluyen la elaboración de un Plan de Formación del Hospital Donostia y la elaboración del Plan de Acogida para las unidades.

Para la elaboración del nuevo plan de formación se ha creado una Comisión que analizará las competencias y habilidades de los diferentes puestos del área asistencial y elaborará ese plan que permita desarrollar lo definido en cada puesto para cada uno de los profesionales

El plan de formación pretende innovar las acciones formativas a ofertar. En este sentido, impulsado por el Director Gerente, se está desarrollando en el Hospital el PLAN SAKONTZEN. Este plan pretende aunar acciones formativas innovadoras que revitalicen y renueven el área de formación. Como acciones que se están desarrollando en este último semestre se pueden mencionar las siguientes:

## **Proyecto de liderazgo**

Proyecto dirigido a los líderes del hospital. Este proyecto ha iniciado su primera fase con el personal diplomado sanitario, participando hasta un total de 150 profesionales. En esta primera fase se realizó una evaluación de 360 grados a 72 responsables de enfermería. Una vez finalizada la evaluación, se han analizado los resultados obtenidos sobre competencias y habilidades con cada uno de los responsables y actualmente se está preparando un plan de formación individualizado que permita mejorar estas competencias y habilidades en gestión y liderazgo.

## **Curso de Gestión del Conocimiento**

El objetivo de este curso dirigido a profesionales del hospital es conseguir que los

asistentes adquieran los conocimientos y habilidades básicas para impulsar la gestión del conocimiento en el centro.

### **Plan de Acogida en las unidades**

Además de las líneas de formación que se han indicado, se trabajará en establecer un plan de acogida básico para todas las unidades sobre formación y adaptación al puesto. Este plan deberá definir qué persona de la unidad, cuándo y cómo va a formar a las personas de nueva incorporación, para que la adaptación al puesto sea óptima, tanto para la nueva persona incorporada como para el resto del personal de la unidad. Se realizará un seguimiento y evaluación del cumplimiento de lo establecido en el plan.

*en las mejores manos*

**ÁREA DE IDENTIFICACIÓN CON EL PUESTO  
Y DESARROLLO PROFESIONAL**



## IDENTIFICACIÓN CON EL PUESTO Y DESARROLLO PROFESIONAL

Las acciones que se plantean en éste área están dirigidas, por un lado, al desarrollo profesional de los responsables de las Unidades, incluyendo en este apartado también el **Proyecto de Liderazgo**, en cuanto que la formación ofertada de manera individualizada supone profundizar en el desarrollo profesional de nuestros mandos y responsables.

Por otro lado, se establecen acciones dirigidas al desarrollo profesional en el mismo puesto de nuestros profesionales, definiendo en cada unidad aquellos puestos que se consideren -ya sea por su especificidad técnica, por su exigencia formativa, por su relación con otros puestos internos y externos del hospital-, un desarrollo profesional al resto de puestos en la unidad.

Respecto a la posibilidad que existe en varias categorías para promocionar de forma temporal a otras categorías superiores, deberemos mejorar la información y comunicación de los sistemas de acceso ya existentes para que los profesionales tengan mayor conocimiento de las posibilidades existentes hoy en día.

*en las mejores manos*

## ÁREA DE RECONOCIMIENTO



## RECONOCIMIENTO

En el área de reconocimiento se incluyen acciones relacionadas tanto con el trabajo bien hecho en la unidad como con el reconocimiento en la organización, planteándose tres acciones principales:

### **Elaborar un protocolo de agradecimientos a servicios referentes y a servicios determinados en momentos puntuales**

La Unidad de Comunicación elaborará un protocolo que establezca quién, cuándo y cómo se realizarán los agradecimientos.

**El protocolo será aprobado por el Comité de Dirección y se publicará en la página web del hospital.**

### **Nuevo modelo de gestión de enfermería**

Este nuevo modelo, cuyo documento ya ha sido elaborado por un grupo de profesionales de la enfermería, sitúa a la misma de una forma más activa y estratégica en la vida del hospital.

**Este documento está siendo presentado desde el último trimestre de 2007 al personal de enfermería.**

### **Elaborar un Plan de Comunicación sobre la asistencia legal a los profesionales**

Esta acción pretende dar a conocer la asistencia legal existente en Osakidetza a los profesionales en el desarrollo de su actividad profesional. Esto permitirá que los profesionales que requieran de esta actuación conozcan los pasos a seguir en su caso y de esa forma mejorar la efectividad de las acciones que se realizan en este ámbito.

*en las mejores manos*

## ÁREA DE RETRIBUCIÓN



# RETRIBUCIÓN

En este área se han incluido aquellos factores que tienen repercusión en la retribución de los profesionales:

## **Desarrollo profesional de los diplomados Sanitarios**

El desarrollo profesional de los diplomados sanitarios ha supuesto la participación en esta primera convocatoria de 736 profesionales cuyo resultado se ha reflejado en la nomina del mes de octubre de 2007.

El proyecto incluye también la puesta en marcha de los niveles I y II para los profesionales de más de cinco años y la aplicación de los niveles III y IV. Estas convocatorias suponen la práctica totalidad de la fase de acoplamiento.

**Asimismo, a lo largo del año 2008 se procederá a la implantación del desarrollo profesional para el resto de categorías del hospital.**

## **Reconocimiento del complemento de antigüedad al personal no fijo**

Este reconocimiento ha supuesto la actualización y el abono al personal no fijo de todos los servicios prestados en la Administración Pública, cuyo reflejo ha sido en la nomina de julio de 2007. Este reconocimiento supone que el personal no fijo también percibe el complemento de antigüedad con los mismos criterios que los del reconocimiento del personal fijo. Es decir, que por cada trienio que haya prestado servicios en la administración pública genera el derecho a la percepción del complemento de antigüedad.

## **Estudio de nuevas fórmulas de compensación por objetivos cumplidos para la Unidades de Gestión Clínica**

Se elaborará un estudio que incluya los criterios y nuevas fórmulas de compensación por objetivos cumplidos para las unidades de gestión clínica.

Este estudio deberá analizar fórmulas de compensación que permitan, dentro del marco de gestión y organizativo de cada unidad, poder beneficiarse de las mejoras que obtengan para el hospital, ya sean económicas, asistenciales, en salud...

*en las mejores manos*

## ÁREA DE PARTICIPACIÓN



# PARTICIPACIÓN

Entre las acciones que se plantean para mejorar el área de participación destacamos las siguientes:

## **Grupos multidisciplinares para mejoras asistenciales y organizativas**

Se plantea la configuración de grupos multidisciplinares en las unidades para mejoras organizativas y asistenciales, ya que allí donde existen, los profesionales constatan mejora en el funcionamiento tanto de la unidad como en las relaciones con el resto de unidades.

Esta demanda de participación de los profesionales en grupos multidisciplinares para solventar soluciones organizativas y/o asistenciales de las unidades se observó también en los grupos de mejora del ejercicio 2005. En aquellas unidades donde ya existía o se puso en marcha, el resultado ha sido positivo, siempre y cuando los grupos sean operativos y efectivos.

En esta fase se plantean la creación de diversos grupos, algunos de los cuales ya están configurados y trabajando en las mejoras propuestas:

- Grupo para mejorar la gestión de camas, cuya finalidad es evitar el número de ectópicos y mejorar la organización asistencial en el hospital.
- Grupo coordinador del área quirúrgica.
- Grupos de mejora entre unidades y servicios centrales (radiología, laboratorio...) con el fin de favorecer la coordinación entre las diferentes unidades.
- Grupo de trabajo enfermería-mantenimiento. Este grupo pretende establecer una planificación mayor de la actividad del Servicio de Mantenimiento que permita dar una respuesta más eficaz.

*en las mejores manos*

## ÁREA DE COMUNICACIÓN



El área de comunicación incluye cuestiones relativas a la información para la ejecución del trabajo, información sobre decisiones que puedan afectar al mismo, escucha y consideración de sugerencias de mejora, utilidad de los sistemas de información, utilidad del portal corporativo y grado de aplicación de nuevas tecnologías.

Las acciones que se plantean son las siguientes:

- **Implantación del proyecto e-Osabide.** En el año 2008 se va a implantar en el hospital el programa e-Osabide que permitirá la mejora de la información clínica del paciente. La Subdirección de Organización y Sistemas de Información coordinará y dirigirá la implantación de este proyecto que supondrá un cambio de los actuales sistemas de información asistencial.
- **Imagen radiológica digitalizada.** La Subdirección de Organización y Sistemas de Información dirigirá también la implantación del proyecto global de Osakidetza de digitalización de la imagen radiológica.
- **Elaborar protocolos de comunicación** de la información que no respondan a los canales habituales de comunicación, ya sea por el turno en el que se realiza como por las circunstancias o el tema específico a comunicar. Estos protocolos pretenden incidir en la mejora de la comunicación en aquellas circunstancias en las que se presentan más dificultades para que se pueda hacer extensivo a todo el personal.