

Retención de Personal: Perspectivas y Estrategias

Dr. Carlos Rosales
Asesor Regional de Recursos Humanos
AD/HSS/HR

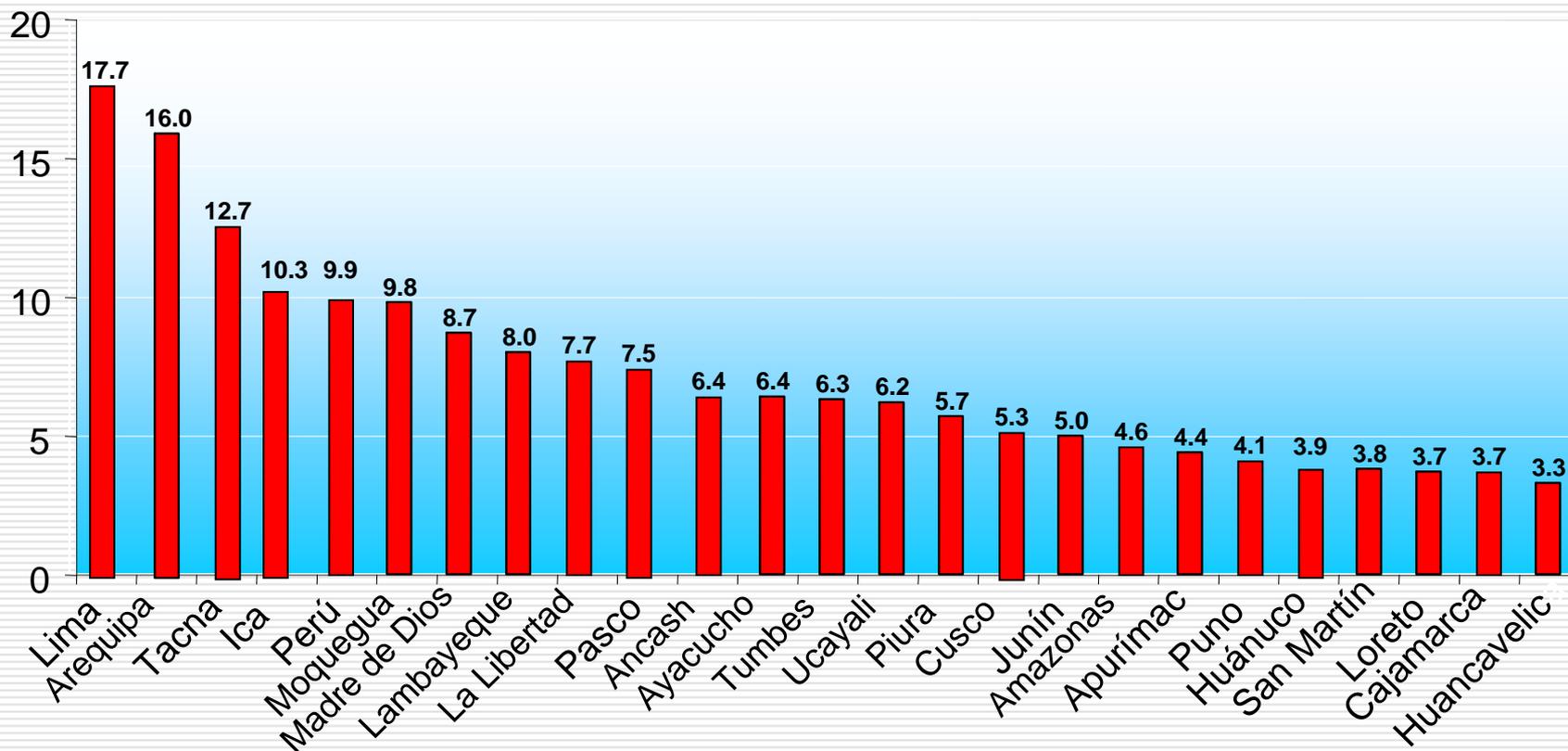
Como surge la necesidad de abordar el tema de Retención de personal?

- ❑ En el contexto latinoamericano los datos son contundentes tenemos desequilibrios de la fuerza de trabajo en términos de composición y distribución.
 - ❑ Sumado a esto se observa una tendencia creciente a la competencia por el personal especializado entre el sector publico- publico (cuando hay heteronomia salarial) y publico-privado.
 - ❑ Esto se traduce en migración interna y externa de personal.
-

DISTRIBUCIÓN POR AREA GEOGRAFICA

GRANDES DIFERENCIAS A FAVOR DE LAS CIUDADES GRANDES

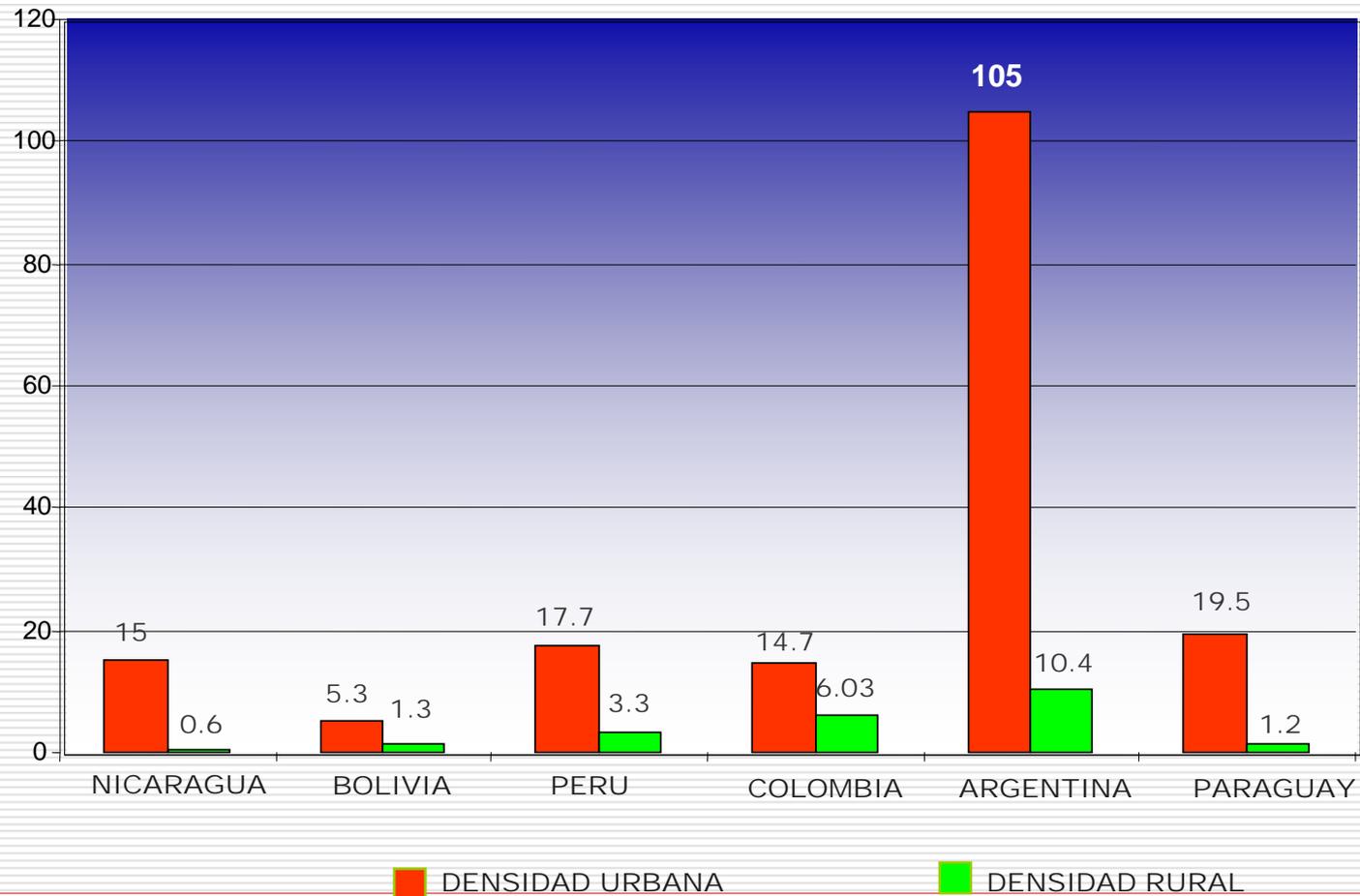
Médicos por 10,000 habitantes - Perú, 2004



Fuente: Observatorio Nacional de Recursos Humanos en Salud. Serie Bibliográfica Recursos Humanos en Salud No 1. Informe al país: Situación y Desafíos de los Recursos Humanos en Salud. Gobernabilidad y desempeño con desarrollo humano. MINSA y IDREH. Lima-Perú-2005.

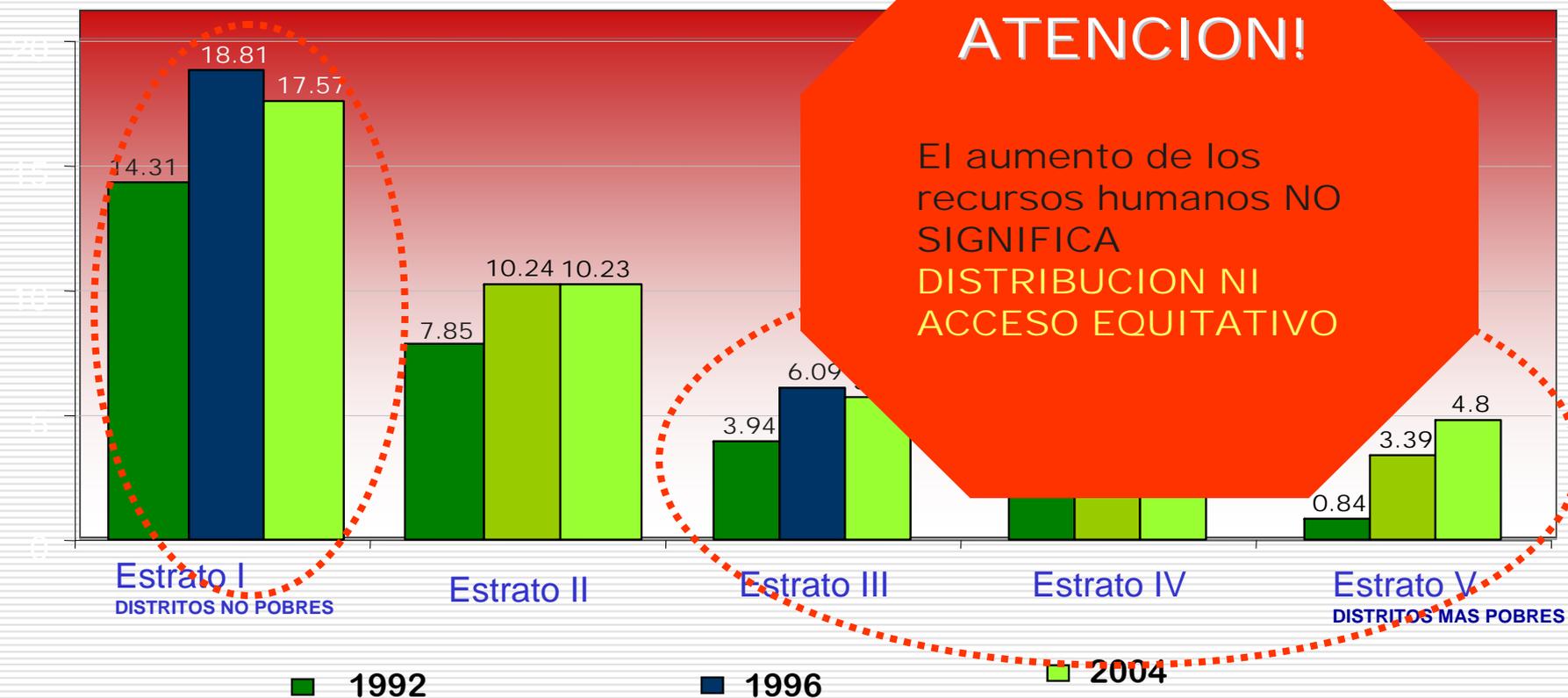
DISTRIBUCION URBANO - RURAL

Densidad de médicos en países de América Latina



Médicos según Estratos de Pobreza: Una Cuestión de Inequidad

Perú: Censos 92, 96, 2004



COMO SURGE LA NECESIDAD DE ABORDAR EL TEMA DE RETENCIÓN DE PERSONAL?

- ❑ Sumado a esto se observa una tendencia creciente a la competencia por el personal especializado entre el sector publico- publico (cuando hay heteronomia salarial) y publico-privado.
 - ❑ Que hacemos con las especialidades criticas?
 - ❑ Que hacemos con los médicos generalistas?
 - ❑ Esto se traduce en migración interna y externa de personal.
-

PRINCIPIOS PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

- Un enfoque en la equidad en salud: todos los ciudadanos deben tener oportunidades iguales para estar saludables
 - Asegurar que las políticas de retención formen parte del plan nacional de recursos humanos para la salud del país
 - Entender a la fuerza laboral de salud existente en el país
 - Fortalecer la gestión de recursos humanos
 - Involucrar a todos los interesados relevantes desde el comienzo
 - Prepararse para evaluar, aprender y adaptar
-

ENTENDER A LA FUERZA LABORAL DE SALUD

- Niveles actuales de dotación de personal y distribución por género, región geográfica, especialidad.
 - Análisis de situación y análisis del mercado laboral de las necesidades actuales y futuras de personal de salud para identificar las incongruencias entre oferta y demanda.
 - Análisis de los factores que influyen en las decisiones de quedarse o irse.
-

Figura 2. Factores que influyen en la decisión de desplazarse a zonas remotas o rurales, permanecer en ellas o partir



Aspectos personales

Procedencia de una zona rural (origen); valores, altruismo

Aspectos familiares y comunitarios

Posibilidad de escolarizar a los niños; espíritu comunitario; existencia de instituciones comunitarias

Aspectos económicos

Beneficios, prestaciones, sistemas de pago

Aspectos profesionales

Acceso a la formación continua; supervisión, cursos/talleres de perfeccionamiento; puestos de categorías superiores en zonas rurales

Condiciones de vida y trabajo

Infraestructura, entorno laboral, acceso a la tecnología/los medicamentos, características del alojamiento

Contrato o servicio obligatorio

¿Está obligado a ejercer en estas zonas?

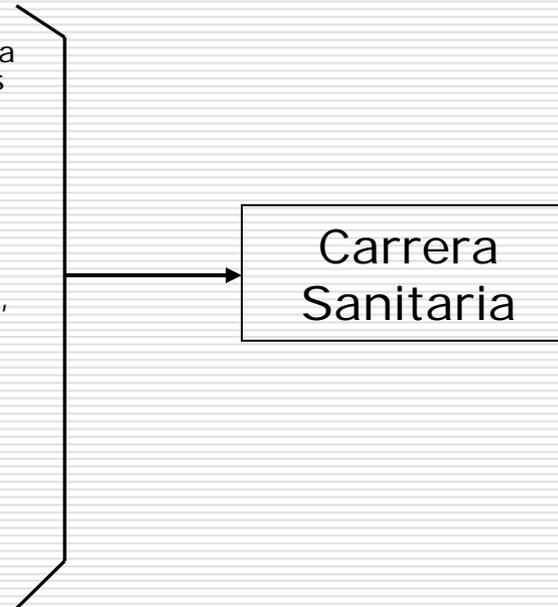
Fuente: adaptado de (29)

La clave para un sistema de gestión sólido de los RH es contar con gestores capacitados y competentes, aptos para realizar las tareas de RH descritas más arriba.

- *Planificación del personal:* Dirigir y apoyar procesos de planificación eficaz del personal sanitario basados en información sólida sobre los RH; promover la adopción de decisiones fundamentadas en datos; vincular los perfiles y las categorías de personal sanitario con los que se necesitan para alcanzar los objetivos sanitarios estratégicos (decidir sobre aspectos como la delegación de funciones, la redefinición de perfiles, la redistribución, los incentivos, etc.); alinear las necesidades de personal sanitario con los planes estratégicos para los recursos humanos; participar en los procesos de planificación estratégica acertada de los recursos humanos para la salud, y promover prácticas adecuadas de cálculo de costos de modo que las proyecciones relativas al personal sanitario se puedan presupuestar correctamente.
- *Prácticas de captación, contratación y distribución de los RH:* Los gestores deben utilizar sus conocimientos sobre prácticas eficaces en áreas como captación y selección, orientación, distribución, desarrollo y retención del personal, para promover cambios positivos en el sistema. Deben hacerlo trabajando mancomunadamente con los formuladores de políticas para identificar los obstáculos que impiden que la captación, contratación, distribución y retención del personal sean eficaces y eficientes. El trabajo para promover cambios también se relaciona con la aplicación de medidas relacionadas con la delegación de funciones y los incentivos, entre otras.
- *Condiciones de trabajo y entorno laboral:* Promover y supervisar acciones que mejoren el entorno laboral de modo que aumente el grado de satisfacción laboral, por ejemplo respecto de las relaciones entre los empleados, la seguridad del lugar de trabajo y la promoción profesional.
- *Información sobre RH:* Integrar la información y las fuentes de datos para garantizar la oportuna disponibilidad de los datos fiables necesarios para la planificación, la capacitación, la evaluación y el respaldo del personal sanitario.
- *Gestión del desempeño, liderazgo y desarrollo del personal:* Asegurarse de que en el sistema de salud funcione un sistema eficaz de evaluación del desempeño; dirigir y promover intervenciones sistemáticas para aumentar la productividad; utilizar los conocimientos actualizados sobre enfoques de liderazgo y gestión para promover prácticas adecuadas; evaluar la situación respecto del liderazgo y la gestión en el sistema, y organizar o promover programas para mejorarlos si fuera necesario; en general, asegurarse de que el personal sanitario es competente para realizar el trabajo que se le exige que haga.

ESTRATEGIAS PARA EL ABORDAJE DE LA RETENCIÓN DE PERSONAL

- ❑ Formación de Personal (captar estudiantes adecuados, formación en lugares próximos, estudiantes en practicas en comunidades rurales, planes de estudio basados en las problemáticas locales..)
- ❑ Intervenciones Normativas (generar condiciones para ampliar el ejercicio profesional del personal en zonas excluidas, formar mas agentes de salud, servicio obligatorio y subsidios para la formación con asignación a un lugar prioritario).
- ❑ Incentivos Económicos y Carrera Sanitaria. (establecimiento de sistemas de incentivos, estabilidad laboral - contrato y condiciones de trabajo-, estabilización de remuneraciones, entre otros)
- ❑ Apoyo Personal y Profesional (condiciones de vida personal y familiar, infraestructura y servicios, vivienda, otros, condiciones de trabajo, desarrollo profesional, reconocimiento institucional y publico entre otros)



ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD / ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

Taller Carrera Sanitaria: gestionando su implementación

Del 26 al 28 de octubre de 2011, Managua, Nicaragua.



PROCESO DE CONSTRUCCION DE UNA AGENDA COMPARTIDA EN LA REGION DE LAS AMERICAS

GRUPO DE EXPERTOS CARRERA SANITARIA: AVANCES Y DESAFÍOS 29 de Mayo al 2 de Junio, 2007

FORO NACIONAL Y REGIONAL SOBRE CARRERAS SANITARIAS, SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA, 19-21 OCTUBRE 2009

FORO VIRTUAL SOBRE CARRERA SANITARIA, *Julio-Agosto 2010.*

FORO REGIONAL CARRERAS SANITARIAS EN LA REGION DE LAS AMERICAS LIMA, 13-15 OCTUBRE 2010.

TALLER REGIONAL DE CARRERA SANITARIA, Managua 26 - 28 de Octubre 2011

Aportes de la Publicación

- Mapeo de procesos en desarrollo en la Región
 - Contenidos incorporados o en discusión
 - Estado del arte
 - Limitantes
 - Factores favorecedores
 - Desafíos
 - Líneas de Accion
-

Temas Críticos Planteados

- **El análisis económico de los requerimientos de la Carrera Sanitaria:**
 - Definiciones básicas para diseñar una Carrera Sanitaria
 - Definición de la estructura de cargos, puestos y salarios, movilidad horizontal y vertical
 - El proceso de negociación financiera de la Carrera Sanitaria
-

Temas Críticos Planteados

- La articulación con los marcos jurídicos y el sistema de salud e incentivos
 - Incentivos y sus impactos
 - La coherencia y articulación de los marcos jurídicos y los requerimientos del sistema de salud
-

Reflexiones de los equipos de trabajo

- Proceso de Negociación Política
 - Proceso de análisis económico y negociación de los requerimientos de la carrera sanitaria
 - Proceso de articulación entre marcos jurídicos y sistemas de salud
 - La articulación y coherencia con otras iniciativas y arreglos profesionales.
 - Certificación y recertificación
 - Desafíos para el trabajo colaborativo y la cooperación técnica de OPS
-

PROPUESTA DE TRABAJO

- En función de:
 - desafíos
 - cooperación técnica de OPS
 - Arreglos bilaterales
 - investigación
-

Conclusiones del análisis de la situación de la Carrera Sanitaria

- ❑ El proceso de racionalización de la estructura de cargos, puestos y salarios.
 - ❑ El proceso de negociación/concertación de la propuesta de carrera con amplia participación
 - ❑ La decisión política y el acompañamiento del más alto nivel
 - ❑ El análisis económico y de factibilidad de la propuesta con “pisos y techos” salariales
 - ❑ Sistemas de incentivos acordes con el modelo de atención en desarrollo.
-

Conclusiones del análisis de la situación de la Carrera Sanitaria

- ❑ La participación de otras instituciones del Estado como servicio civil, Ministerios de Hacienda, Trabajo y Educación.
 - ❑ La visualización de la carrera como elemento central de la carrera profesional y laboral de los trabajadores de la salud
 - ❑ La relación con las normativas vigentes que regulan las practicas profesionales y las leyes marco.
-

Comentarios Finales

- ❑ Esta iniciativa busca que los equipos de trabajo de los países visualicen durante todo el proceso de construcción el carácter modulador del sistema de salud en la propuesta de la carrera sanitaria.
 - ❑ La necesidad de que se avance desde una concepción estrictamente "legal" a un dialogo interactivo sistema de salud - opciones de financiamiento - formatos legislativos - gestión de RHUS
 - ❑ El generar mas capacidad para el análisis e inclusión del componente de financiamiento de carrera sanitaria.
 - ❑ Desarrollo de las capacidades para la planificación de RHUS como referente clave para la estructuración de la carrera sanitaria.
-



Gracias
Merci
Obrigado
Thanks!



**Organización
Panamericana
de la Salud**



Oficina Regional de la
Organización Mundial de la Salud