

---

---

# **LA CARRERA PROFESIONAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN: SUS RETOS PARA EL SIGLO XXI**

**Raquel Pérez García**

- ¿Por qué un sistema de desarrollo profesional?
- ¿Cuáles son las diferencias con otros sistemas de incentivos?
- ¿Por qué es tan importante poner en funcionamiento programas de incentivos para los profesionales sanitarios?
- ¿Qué les diferencia de otros colectivos para que en estos se considere una necesidad?

# Incentivos de tipo económico en las organizaciones sanitarias

Denominación del incentivo	Periodicidad de pago	Características/Efectos
Complemento de productividad	Anual o semestral	Objetivos poco definidos. Asociado a logros o consecuciones. "Café para todos"
Complemento de exclusividad	Mensual	Búsqueda de mayor compromiso laboral. Mecanismo de control
Peonada	Mensual	Efectos perversos. Asociado a rendimiento
Antigüedad	Mensual	Efecto poco incentivador por su cuantía
Pago por objetivos	Mensual/Trimestral/ Anual	Objetivos pactados y específicos. Medibles, con periodicidad y temporalizables. Asociado a logros o consecuciones
Promoción interna	Mensual	Ascenso funcional y/o jerárquico
Carrera Profesional	Mensual/Anual	Desarrollo profesional

# Objetivos de una óptima carrera profesional

---

- **Motivar al profesional**
- **Permitir obtener reconocimiento y alcanzar sucesivas categorías**
- **Aumentar la competitividad entre los profesionales permitiendo una retribución acorde a esa categoría y competitividad**

# ¿Cuáles son las dificultades del sistema sanitario para poner en marcha diferentes incentivos?

- **Gran poder de decisión por parte de los profesionales sanitarios.**
- **Complejidad del producto sanitario: multidimensionalidad de la producción, definición y dificultad de medición.**
- **Objetivos divergentes entre profesional y organización.**
- **Dificultades para transmitir la información que argumente la necesidad de una modificación del sistema organizativo o de la práctica clínica.**
- **Indefinición de las actividades a incentivar y costes elevados de obtención de información necesaria para la incentivación**

# Algunas recomendaciones para un buen sistema de incentivos

---

- **Objetivos o incentivos claros, temporalizables, alcanzables, medibles y explícitos.**
- **Diferentes incentivos para diferentes necesidades: no todo vale para todo.**
- **Incentivos de tipo no económico.**
- **Tipo de incentivo acorde a plazos.**
- **Recompensas económicas.**
- **Premio-sanción.**
- **Flexibilidad temporal y formal.**

# Resumen de efectos motivadores inducidos por un sistema de carrera profesional

<b>Motivaciones intrínsecas</b>	Desarrollo profesional individual
	Satisfacción grupal
	Mayor competencia
<b>Motivaciones extrínsecas</b>	Económicos
	Mayor tiempo libre
	Prestigio y reconocimiento público
	Méritos para acceso a puestos de mayor jerarquía o cualificación, para recibir una formación más exclusiva o cualquier otro "privilegio" que la organización defina.
<b>Motivaciones trascendentales</b>	Prestigio para la organización

# Efectos negativos inducidos por un sistema de carrera profesional mal diseñado

---

Infra promoción o promoción excesiva

Bajo prestigio social del trabajo

Problemas relacionados con la “doble carrera” (al no poder conciliar vida laboral y familiar)

Baja puesta de práctica de habilidades reconocidas

Sobrecarga de trabajo

Mal clima organizacional

Falta de reconocimiento

Estancamiento

Incertidumbre en la carrera



# Comparación entre modelo tradicional de carrera y modelo de carrera actual

<i>Características</i>	<i>Modelo tradicional</i>	<i>Modelo carrera actual</i>
Responsabilidad de la carrera	Empresa	Individuo y empresa
Formación	Programas formales	Formación en el puesto de trabajo
Énfasis	Relacionado con la antigüedad	Relacionado con el aprendizaje y el desarrollo profesional continuo
Relaciones de empleo	Seguridad en el empleo y lealtad	Empleabilidad y flexibilidad
Límites	Una o dos empresas	Múltiples empresas
Habilidades	Específicas de la empresa	Transferibles a otras empresas
Medidas de éxito	Salario, promoción, estatus organizativo	Incentivos extrínsecos, trascendentes e intrínsecos
Espacio temporal	Corto: Menos de 5 años	Largo: Más de 15 años

# Formación continuada

***La LOPS define la formación continuada como “el proceso de enseñanza y aprendizaje activo y permanente al que tienen derecho los profesionales sanitarios, que se inicia al finalizar los estudios de pregrado o de especialización y que está destinado a actualizar y mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los profesionales sanitarios ante la evolución científica y tecnológica y las demandas y necesidades, tanto sociales como del propio Sistema Sanitario”***

**(Ley 44/2003 de 21 de noviembre, de ordenación de las profesiones sanitarias. Boletín Oficial del Estado, 280, 22 de noviembre de 2003).**

# Desarrollo profesional continuo

---

**El concepto de desarrollo profesional continuo (DPC) se relaciona con los resultados de las actuaciones sanitarias, planificada en función de necesidades reales, que de respuesta rápida a las situaciones cambiantes, orientada hacia el autoaprendizaje del profesional y su capacidad de resolver problemas y, por último, basada en la experiencia.**

# Carrera profesional

---

**Abarca un programa ofertado por una organización, empresa o colectivo profesional, que define el recorrido del desarrollo personal en el marco de una profesión de una empresa, cuyo objetivo final es una mayor incentivación y promoción profesional.**

---

---

**¿Cómo ha sido la aplicación de los  
modelos de CP en nuestro sistema  
sanitario?**

**¿Han cumplido estos objetivos?**

# Planteamiento metodológico

## Fases



Tiempo

# Definición Carrera Profesional

---

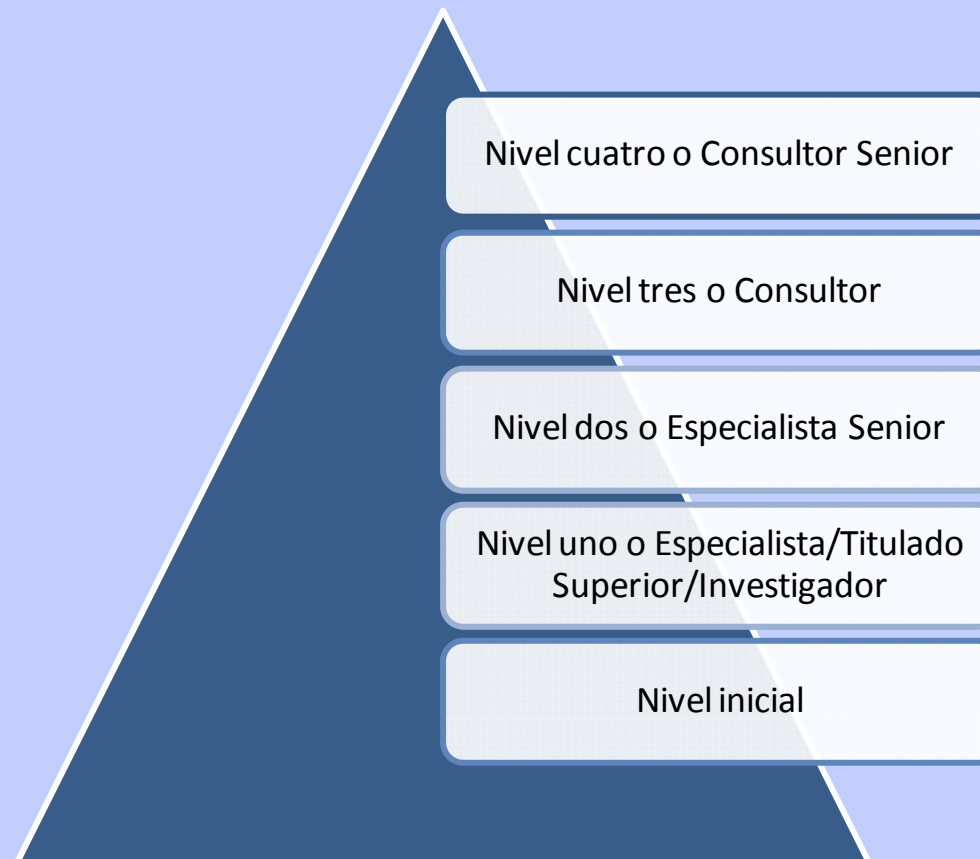
**Artículo 41 Ley 16/2003 de 28 de mayo de Cohesión y Calidad del SNS:**

**«el derecho de los profesionales a progresar, de forma individualizada, como reconocimiento a su desarrollo profesional en cuanto a conocimientos, experiencia en las tareas asistenciales, investigación y cumplimiento de los objetivos de la organización en la cual prestan sus servicios».**

# Niveles de CP en la CAM

---

---





# Factores de evaluación en CAM

---

---

**Actividad asistencial**

**Formación, evaluación en el subapartado de cursos de formación**

**Actividad Docente,**

**Actividad Científica e Investigación,**

**Participación y Compromiso con la Organización**

---

# Créditos por factor y mínimo

FACTORES	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Actividad asistencial	50 créditos	50 créditos	45 créditos	45 créditos
Formación	15 créditos	15 créditos	10 créditos	10 créditos
Actividad docente	5 créditos	5 créditos	10 créditos	10 créditos
Actividad Científica e investigación	10 créditos	10 créditos	15 créditos	15 créditos
Participación y compromiso con la organización	20 créditos	20 créditos	20 créditos	20 créditos

Nivel 1	50 créditos
Nivel 2	60 créditos
Nivel 3	70 créditos
Nivel 4	80 créditos

# Problemas detectados

---

---

- **Insostenibles desde el punto de vista económico.**
- **Falta de homogeneidad en su aplicación.**
- **No discriminan actuación y desarrollo profesional.**

# Hipótesis de trabajo

---

---

**Hip. 1. Relación entre CP y las diferentes comunidades autónomas, la motivación y la retribución.**

**Hip. 2. Relación entre CP, la formación y las competencias.**

**Hip. 3. Relación entre CP y la investigación y la docencia.**

**Hip. 4. Relación entre CP y los objetivos corporativos de gestión.**

# Hipótesis 1. Resultados relación entre CP y las diferentes CC. AA , la motivación y la retribución

- **La CP no se ha traducido en un verdadero impulso motivador.**
- **Importante incremento económico.**  
(1.121.666.688 euros para 2011).
- **No se ha utilizado como mérito para otro tipo de procesos como traslados, acceso a docencia pregrado o postgrado...**
- **No discrimina mejores desempeños de los profesionales.**

# Hipótesis 1. Resultados relación entre CP y las diferentes CC. AA , la motivación y la retribución

	Licenciados Sanitarios	Diplomados Sanitarios	TOTAL
Total reconocimientos en CC. AA	85.511	134.387	219.898
Total profesionales vinculados	98.643	146.420	245.063
Total media de reconocimientos frente a número total de profesionales	86,69%	91,78%	89,23%

# Reconocimientos de licenciados y diplomados en Extremadura 31/12/2010

	Licenciados Sanitarios	Diplomados Sanitarios	TOTAL
Reconocimientos	3.368	4.263	7.631
Coste	24.438.000	21.522.150	45.960.150

Fuente: Servicio Extremeño de Salud

## Hipótesis 2. Resultados relación entre CP, la formación y las competencias

- **La CP no garantiza una verdadera adquisición de conocimientos y habilidades de los profesionales.**
- **No se contempla ningún cambio en la responsabilidad o contenido del puesto de trabajo.**
- **Valoración de formación continuada de muy diversa índole y temática no necesariamente construida sobre un adecuado desarrollo profesional.**
- **No se valora la utilización de nuevas tecnologías.**



## Hipótesis 3. Resultados relación entre CP y su relación con la investigación y la docencia.

---

- **Los modelos de CP no demuestran un incremento de actividades de investigación ni de la docencia de mayor calidad hasta la fecha actual.**

## Hipótesis 4. Resultados relación entre CP y su relación con los objetivos corporativos de gestión

---

---

- **La CP no demuestra haber servido para poner al servicio de la organización las competencias evaluadas.**
- **Desconocimiento por parte de los profesionales las evidencias asociadas a cada una de las competencias evaluadas.**
- **Años de experiencia no garantizan mayor desarrollo y satisfacción personal.**
- **Falta reconocimiento externo del nivel adquirido.**

# Medidas del nuevo modelo de CP

- **Elemento de desarrollo profesional continuo.**
- **Valor para conseguir otros beneficios.**
- **Exposición y reconocimiento público del grado adquirido.**
- **Cambios en las responsabilidades del puesto de trabajo.**
- **Establecer niveles o grados discriminativos.**
- **Números clausus.**
- **Misma retribución por niveles o grados a nivel nacional.**
- **Homogeneidad para todas las CC. AA.**
- **Diferencias entre carrera administrativa, gestión y/o asistencial.**
- **Posibilidad de perder el nivel.**

# Recomendaciones futuras

---

---

**La carrera todavía podría ser una excelente herramienta de desarrollo profesional, siempre y cuando conserve su propósito de preservar los valores de mantenimiento y desarrollo de la competencia, que discrimine los mejores desempeños y que al igual que los buenos objetivos, sea difícil alcanzarlos pero no imposible.**

# Reflexión final

---

---

**El movimiento de los Recursos Humanos auténtico, el original, quería desarrollar los recursos de los humanos, no a los humanos como recursos. Esta quizás debería ser la esencia y el espíritu de la CP en sus nuevos orígenes.**

*Entrevista a Itamar Rogovsky*

*Director del Instituto GR para el Desarrollo Organizacional de Israel*



# Muchas gracias

