



**Manel Salcedo,**  
director de RRHH del  
**Hospital Universitario  
Sant Joan de Deu**

Alberto Martín



# Nuestros dos principios son desarrollar y cuidar a los profesionales

*El Hospital Sant Joan de Déu Barcelona es una institución privada sin ánimo de lucro, con vocación de servicio público que además es un centro concertado con la Administración Pública desde 1973. Es miembro de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios, que gestiona más de 300 centros asistenciales en 50 países de todo el mundo. Desde 1867 es un hospital dedicado a la atención integral de mujeres, niños y adolescentes y, en la actualidad, uno de los centros pediátricos de alta especialización más importantes de Europa. Basan la calidad de su asistencia en el trabajo multidisciplinar de sus profesionales, a los que preparan para hacer frente a su trabajo diario, no solo técnicamente sino también ayudándoles a gestionar sus emociones.*

**¿Cómo es el área de RRHH de su organización? ¿Cuántas personas hay en el departamento y a cuántas dan servicio?**

Es una área dividida en tres secciones: la atención al profesional (contacto directo con los profesionales), la clásica administración de personal y la de desarrollar y cuidar al profesional. En el departamento trabajan 23 personas a tiempo completo y dan servicio a 2.400 profesionales.

**¿Cómo es su plantilla?**

Es una plantilla con una media de edad de 39 años, el 81 % son mujeres y el 82 % son asistenciales, de los cuales la gran mayoría tienen una alta cualificación y especialización (personal médico y enfermero) porque el Hospital Sant Joan de Déu (HSJD) es un hospital de alta complejidad e internacional.

**¿Cómo definiría la filosofía de trabajo de su departamento?**

Nuestros dos principios son desarrollar y cuidar a los profesionales. Trabajar en ellos es nuestro valor añadido en la organización. Todo lo demás es sustancial, pero complementario.

También damos importancia al trato directo con los profesionales, su contacto nos hace mejores, nos hace cambiar cosas. Un ejemplo de esto es que personalmente doy la bienvenida individual a cada profesional y firman el primer contrato conmigo todas las personas que entran en el hospital, y la junta directiva también lo hace con todos los profesionales que son contratados o pasan a estar indefinidos.

En esta bienvenida, se les explica lo que se espera de ellos: han de tener la parte técnica o científica y la parte humana desarrolladas y aplicarlas a partes iguales. Han de ser buenos técnicamente y han de ser personas hospitalarias.

**¿Qué complejidades tiene la gestión de personas en un centro sanitario y universitario como el**

**suyo? ¿Qué aspectos hay que tener en cuenta a la hora de tratar con profesionales en este sector?**

Un centro sanitario es una organización donde las emociones impregnan todas las relaciones: profesional-paciente y familia y entre profesionales. Porque las emociones no se crean ni se destruyen, sino que se transforman, entonces es necesario estar atento a cómo se están sucediendo

**Damos importancia al trato directo con los profesionales, su contacto nos hace mejores, nos hace cambiar cosas**

estas transformaciones para que no produzcan reacciones adversas a los fines y valores de la organización.

El HSJD es un centro sanitario monográfico de pediatría (atendemos bebés, niños y niñas y jóvenes), de atención a la mujer (maternidad y ginecología) y de alta complejidad, que requiere de unos profesionales muy cualificados, muchas

veces únicos en su especialidad. Nuestro hospital es como si jugara en la *Champions* y tiene que tener a los mejores profesionales porque tratamos "pequeños valientes" que confían ciegamente en nosotros.

**En un momento en el que la experiencia del cliente/paciente está en el centro de las iniciativas de las organizaciones, ¿cómo se consigue mejorar la atención a los mismos por parte de sus profesionales?**

Desde hace unos cuantos años, tenemos una Dirección de Experiencia del Paciente con un equipo de técnicas especialistas que a través de diferentes metodologías detectan las necesidades organizativas, relacionales y emocionales de nuestros pequeños pacientes y sus familias. Les consultamos y ellas se convierten en los agentes de las mejoras. Muchas veces estos cambios pasan por hacer las cosas de otra manera o hacerlas mejor. Por ejemplo, tenemos talleres de simulación con actores para que los profesionales aprendan a dar malas noticias y talleres de gestión de las emociones porque nuestros profesionales están cada día en contacto con el dolor y el sufrimiento ajenos.

**¿Cómo este taller de gestión de emociones que tienen en marcha?**

Como comentaba, nuestros pacientes se enfrentan diariamente al dolor (no me refiero solo al físico, que también) y al miedo a la muerte como si estos fueran monstruos poderosos. Los profesionales luchan como guerreros contra ellos, sin descanso, pero no siempre salen ilesos. Para ello, tenemos talleres grupales de gestión de las emociones donde los equipos comparten y trabajan con un coaching las reacciones que produce esta lucha.

También tienen la posibilidad de hacer sesiones individuales, mindfulness, yoga y actividades de-

## Acerca del Sant Joan de Déu

El Hospital Sant Joan de Déu es un hospital universitario, especializado en pediatría, ginecología y obstetricia. Es una institución privada sin ánimo de lucro, con vocación de servicio público en el que trabajan alrededor de 2.400 profesionales. Es miembro de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios, que gestiona más de 300 centros asistenciales en 50 países de todo el mundo y que presta atención a los colectivos más vulnerables en hospitales, centros de salud, servicios sociales, centros asistenciales y comunidades de religiosos.

Desde 1867 es un hospital dedicado a la atención integral de mujeres, niños y adolescentes y, en la actualidad, uno de los centros pediátricos de alta especialización más importantes de Europa.

portivas y lúdicas, que ayudan a afrontar las emociones negativas.

## ¿Qué ofrece la experiencia de empleado en HSJD? ¿En qué valores se basa?

Nosotros pertenecemos a una orden religiosa que desde hace más de 500 años tiene la hospitalidad como valor central y la atención a las personas vulnerables como razón de ser. Por tanto, nuestros profesionales se tienen que sentir acogidos, escuchados, cuidados. Cuando esto no es así (y a veces no lo es) algo falla, algo no hacemos bien, y ponemos en marcha acciones de mejora consultando y escuchando a los profesionales.

## ¿Cuáles son las palancas en las que se apoyan para fomentar el compromiso de sus empleados con la organización?

Después de la hospitalidad, el compromiso es nuestra otra palabra clave. Para nosotros los *drivers* del compromiso son seis: un proyecto sólido de hospital con un equipo directivo estable, un buen liderazgo (nosotros hablamos de liderazgo "jirafa": alto de miras, tranquilo y con un gran corazón), mantener la coherencia entre lo que se dice desde la dirección y lo que se hace, la participación de los profesionales, el reconocimiento y unas condiciones laborales competitivas.



## Todo el sector sanitario está padeciendo los recortes a consecuencia de la crisis económica que hemos vivido en Europa. El de HSJD fue uno de los muchos casos en los que se pactó una reducción de salarios, entre otras medidas de ahorro. ¿Cómo se ha vivido este periodo desde su departamento de RRHH?

Para mi departamento fue una de las épocas más duras y oscuras, pero enseguida entendimos que cuidar a los profesionales también pasaba por

## Cada vez creo más que esto de la gestión de los recursos humanos va de cuidar y desarrollar personas, y de poca cosa más

mantener puestos de trabajo (aunque rebajes salarios) y por creer que otro hospital era posible.

La crisis nos enfrentó a una disyuntiva existencial, un cruce de caminos: o quedarnos en la trinchera y ver cómo nos bombardeaban los recortes a razón de 12 millones anuales o salir de ella y afrontar el reto de la internacionalización.

Si hubiéramos escogido el primer camino, ahora seríamos un hospital maternal y pediátrico de tendencia comarcal con una plantilla más o menos estable. El camino que finalmente escogimos ha hecho que seamos un hospital de referencia nacional e internacional que crea puestos de trabajo.

## ¿Se han puesto en marcha medidas relacionadas con el salario emocional que paliaran estos recortes?

Más que salario emocional, la plantilla creyó en su dirección y en que el proyecto de otro hospital era posible, y el tiempo nos ha dado la razón.

## Para la mayoría de sus profesionales la formación es una constante en sus vidas, dada la apuesta del sector por la I+D. ¿Cómo se plantea este *long life learning* desde su área?

Nuestro departamento promueve y apoya acciones formativas ad-hoc y estancias en otros centros hospitalarios de élite, porque nuestros profesionales no pueden dejar de desarrollarse durante toda su carrera profesional: necesitan adquirir nuevos conocimientos (las ciencias de la salud están en constante renovación), procedimientos y técnicas (diagnósticas, clínicas y quirúrgicas) y adaptarse a las nuevas tecnologías (robotización, inteligencia artificial, etc.).

## ¿Qué impacto están teniendo las nuevas tecnologías en las políticas de gestión de personas de su organización?

El área de Recursos Humanos ha pasado en menos de diez años de la impresora de agujas donde imprimíamos los contratos en papel continuo a que los em-

## Desde cerca

### ¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Que tratar y gestionar personas es tan satisfactorio como complicado porque todos somos de nuestro padre y nuestra madre, y de nuestras circunstancias de vida.

### ¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Ser prudente y que con trabajo se acerca uno al éxito.

### Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Más idiomas.

### Tres adjetivos que le definan:

Trabajador, organizado y perseverante.

### ¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Empordà (Girona) y Londres.

### ¿Cómo le gusta desconectar?

Leyendo y escribiendo novelas.

### ¿Quién cocina en su casa?

Yo.

### ¿Qué le hace reír?

Mi mujer: Juntos somos como dos niños.

### ¿Cuál es su serie o película favorita?

Juego de Tronos.

### ¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Ayudar a los demás, sobre todo a los niños y las personas mayores.

pleados firmen los contratos desde su móvil. Ahora, prácticamente no utilizamos el papel, todo es digital. A pesar de que la interacción con los empleados también se ha digitalizado mucho, no queremos perder la "hospitalidad" y la proximidad personal que siempre ha caracterizado a mi equipo.

## Lleva siete años al frente del departamento. ¿Qué ha aprendido en este tiempo? ¿Y qué cree que ha aportado a HSJD?

Trabajar en el HSJD es un privilegio, porque no estás solo en un proyecto de hospital fantástico en el que ayudas a cuidar a mujeres, niños, niñas y jóvenes enfermos, sino que trabajas en un proyecto más grande (el de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios) que ayuda a los demás, que intenta hacer un mundo mejor. Esto te cambia la vida personal y profesional profundamente porque no puedo dejar de ver al empleado como alguien que también necesita ayuda: ser escuchado, reconocido, mejorar su autoestima, desarrollarse en todos los ámbitos. Cada vez creo más que esto de la gestión de los recursos humanos va de cuidar y desarrollar personas, y de poca cosa más ■