POSICIONAMIENTO SEDISA · 2026

Los Recursos Humanos en el Sistema Sanitario

Comisión de Recursos Humanos
Sociedad Española de Directivos de la Salud

Noviembre de 2026

sedisa
sociedad española de directivos de la salud

Los Recursos Humanos en el Sistema Sanitario

Posicionamiento de la Comisión de Recursos Humanos de SEDISA

AUTORÍA

Comisión de Recursos Humanos de la Sociedad Española de Directivos de la Salud (SEDISA)

COORDINACIÓN

Francisco Soriano Cano

Gerente de la ASI Alicante-Centro y del Departamento de Salud Alicante – Hospital General. Coordinador de la Comisión de Recursos Humanos de SEDISA

AUTORES Y AUTORAS

Subcomisión de análisis situacional de los Recursos Humanos

Álvaro Ramos Acosta (Subdirector de Enfermería del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla) · **Gemma Montero Alonso** (Dirección de Gestión del Hospital Universitario San Jorge) · **Isabel Tovar** (Presidenta de la Agrupación Territorial de SEDISA en Extremadura) · **Raúl Martín Puentes** (Subdirector de Gestión del Hospital Universitario Río Hortega de Valladolid)

Subcomisión de presente y futuro de la selección de personal

Rosa Ana García (Médico Cirujana. Hospital Universitario Marqués de Valdecilla) · **Raquel Beltrán** (Directora de Gestión del Hospital de Guadarrama) · **Carmen Rodríguez Pajares** (Ex Directora Gerente del Complejo Asistencial Universitario de Salamanca)

Subcomisión de homogeneización de los Recursos Humanos en el Sistema Sanitario

Pedro Izquierdo Doyágüez (Director de Gestión y Servicios Generales del Complejo Asistencial Universitario de León) · **Clara Miranda López** (Directora de Gestión del Área de Salud I - Murcia Oeste) · **Yolanda Montenegro Prieto** (Directora Gerente Atención Especializada Áreas III y IV de Cantabria)

Subcomisión de fidelización del talento

Alicia Negrón Fraga (Unidad de Calidad y Gestión del Conocimiento del Hospital Universitario Ramón y Cajal) · **Miguel Ángel Máñez Ortiz** (Director de Ordenación Profesional. Ministerio de Sanidad) · **Nerea Gutiérrez Bartolomé** (Supervisora de Unidad de Calidad. Organización Sanitaria Integrada Araba. Osakidetza)

EDITA

Sociedad Española de Directivos de la Salud (SEDISA)

www.sedisa.net

© 2026 Sociedad Española de Directivos de la Salud (SEDISA)

Primera edición: noviembre de 2026

Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright.

ISBN: 978-84-09-92999-3

POSICIONAMIENTO SEDISA · 2026

Índice

1 Introducción 4

2 Componentes de la Comisión de Recursos Humanos 6

3 Análisis situacional de los Recursos Humanos 7

4 Presente y futuro de la selección de personal 9

5 Homogeneización de los Recursos Humanos en el Sistema Sanitario 12

6 Fidelización del talento 17

7 Conclusiones. Las 10 claves de los Recursos Humanos en el Sistema Sanitario 19

8 De las claves a la acción: cinco prioridades 21

PRESENTACIÓN DEL POSICIONAMIENTO

1 Introducción

Los Recursos Humanos constituyen uno de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta el Sistema Sanitario. La calidad asistencial, la seguridad de los pacientes, la sostenibilidad de las organizaciones y la capacidad de innovación dependen, en gran medida, de las personas que forman parte del sistema. Sin embargo, la gestión del talento sanitario afronta hoy retos sin precedentes: el envejecimiento de las plantillas, la inminente jubilación de profesionales clave, la necesidad de adaptación a nuevas competencias tecnológicas y la evolución en las expectativas de las nuevas generaciones de trabajadores.

> *"La gestión de personas debe concebirse como una capacidad estratégica del Sistema Sanitario y no únicamente como una función administrativa."*

El reto no consiste exclusivamente en disponer de un número suficiente de profesionales, sino en contar con las competencias adecuadas, organizarlas de forma eficiente y generar las condiciones necesarias para que puedan desarrollarse y aportar el máximo valor a pacientes, organizaciones y sociedad.

Desde la **Comisión de Recursos Humanos de SEDISA** hemos abordado estos desafíos con una mirada estratégica y colaborativa. A través del trabajo de nuestras subcomisiones –dedicadas al análisis situacional, selección de personal, homogeneización de plantillas y fidelización del talento– hemos identificado las áreas críticas que condicionarán el presente y el futuro de la gestión de personas en las Organizaciones Sanitarias.

CONCLUSIONES MÁS RELEVANTES

- **La urgencia del relevo generacional.** La próxima década estará marcada por un volumen significativo de jubilaciones que, de no ser abordadas con planificación y transferencia de conocimiento, podrían comprometer la continuidad de los servicios.
- **La adaptación a los nuevos perfiles profesionales.** Las generaciones emergentes demandan conciliación, participación activa en la toma de decisiones y un modelo de liderazgo más horizontal y colaborativo.
- **La profesionalización de la selección de personal.** El sistema actual, basado principalmente en la antigüedad, requiere evolucionar hacia la gestión por competencias, incorporando herramientas de evaluación y reconocimiento alineadas con la excelencia asistencial.
- **La necesidad de homogeneizar plantillas y definir perfiles estratégicos.** Es imprescindible establecer categorías, ratios y competencias claras, así como incorporar nuevos perfiles no sanitarios (ingenieros e ingenieras, informáticos e informáticas, matemáticos y matemáticas) que den respuesta a la creciente tecnificación del sistema.
- **La redefinición de las competencias de los perfiles incorporados.** Médicos y médicas, enfermeros y enfermeras, TCAEs y administrativos y administrativas sanitarias deben evolucionar hacia modelos más modernos, inclusivos y centrados en las personas.

- **La fidelización y motivación del talento.** Las políticas de Recursos Humanos deben apostar por un modelo retributivo coherente, incentivos no solo económicos, oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento efectivo del desempeño.
- **El papel estratégico de los Directivos y Directivas de la Salud.** La sostenibilidad del Sistema exige dotarles de autonomía, formación específica y condiciones que les permitan liderar la transformación y alinear los equipos con los objetivos organizativos.

Este **Posicionamiento sobre los Recursos Humanos en el Sistema Sanitario** ofrece, a través de **10 claves estratégicas**, un marco de referencia para los profesionales de la Gestión Sanitaria. Nuestro propósito es contribuir a que las organizaciones dispongan de las herramientas necesarias para planificar, atraer, desarrollar, reconocer y fidelizar el talento, impulsando organizaciones capaces de obtener mejores resultados en salud y un Sistema más eficiente, innovador y sostenible.

Agradecer, en este sentido, las reflexiones y labor de análisis llevada a cabo por los profesionales que forman parte de la Comisión de Recursos Humanos de SEDISA, sin los que no hubiera sido posible este documento.

Confiamos en que estas reflexiones sirvan como guía para orientar las políticas de Recursos Humanos en los próximos años, favoreciendo un entorno profesional motivador, moderno y alineado con las necesidades de la ciudadanía.

Francisco Soriano Cano
Gerente de la ASI Alicante-Centro y del Departamento de Salud Alicante – Hospital General
Coordinador de la Comisión de Recursos Humanos de SEDISA

2 Componentes de la Comisión de Recursos Humanos

Por decisión de la Comisión, ésta cuenta con cuatro subcomisiones, en el marco de los temas más relevantes en la actualidad. A continuación, se presentan las subcomisiones y los componentes de cada una de ellas, todas con la coordinación y participación de **Francisco Soriano**, coordinador de la Comisión de Recursos Humanos.

COORDINACIÓN

Francisco Soriano Cano
Gerente de la ASI Alicante-Centro y del Departamento de Salud Alicante – Hospital General
Coordinador de la Comisión de Recursos Humanos de SEDISA

SUBCOMISIÓN 1

Análisis situacional de los Recursos Humanos

Álvaro Ramos Acosta
Subdirector de Enfermería del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla

Gemma Montero Alonso
Dirección de Gestión del Hospital Universitario San Jorge

Isabel Tovar
Presidenta de la Agrupación Territorial de SEDISA en Extremadura

Raúl Martín Puentes
Subdirector de Gestión del Hospital Universitario Río Hortega de Valladolid

SUBCOMISIÓN 2

Presente y futuro de la selección de personal

Rosa Ana García
Médico Cirujana. Hospital Universitario Marqués de Valdecilla

Raquel Beltrán
Directora de Gestión del Hospital de Guadarrama

Carmen Rodríguez Pajares
Directora Gerente del Complejo Asistencial Universitario de Salamanca

SUBCOMISIÓN 3

Homogeneización de los Recursos Humanos en el Sistema Sanitario

Pedro Izquierdo Doyágüez
Director de Gestión y Servicios Generales del Complejo Asistencial Universitario de León

Clara Miranda López
Directora de Gestión del Área de Salud I - Murcia Oeste

Yolanda Montenegro Prieto
Directora Gerente Atención Especializada Áreas III y IV de Cantabria

SUBCOMISIÓN 4

Fidelización del talento

Alicia Negrón Fraga
Unidad de Calidad y Gestión del Conocimiento del Hospital Universitario Ramón y Cajal

Miguel Ángel Máñez Ortiz
Director de Ordenación Profesional. Ministerio de Sanidad

Nerea Gutiérrez Bartolomé
Supervisora de Unidad de Calidad. Organización Sanitaria Integrada Araba. Osakidetza

3 Análisis situacional de los Recursos Humanos

Situación: el análisis

Se debe analizar el clima laboral en las Organizaciones Sanitarias, estudiando cuál es la formación y acceso a la formación por parte de los profesionales. Y, asimismo, conocer cuál es la situación en atracción y fidelización del talento y qué herramientas existen para ello.

Es necesario preguntarnos **si tenemos los profesionales que se necesitan**.

Esta planificación no debería limitarse al número de profesionales o a ratios históricos, sino incorporar las necesidades de salud de la población, la actividad, la complejidad asistencial, los modelos organizativos, la evolución tecnológica y las competencias disponibles.

"La cuestión no es únicamente cuántos profesionales necesitamos, sino qué capacidades necesitamos, dónde y con qué combinación de perfiles."

Retos y medidas

Es de vital importancia el **relevo generacional**, debido al gran número de profesionales que se jubilan. Con ello, también se jubila el conocimiento. Es fundamental impulsar el talento senior.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL RELEVO GENERACIONAL

El relevo generacional debe acompañarse de estrategias estructuradas de gestión del conocimiento:

- Identificación de puestos y competencias críticas.
- Planes de sucesión.
- Mentoring intergeneracional.
- Mecanismos de transferencia del conocimiento antes de la jubilación de profesionales clave.

Se debe transmitir a los profesionales empatía y cercanía. Las nuevas generaciones tienen otra forma de ver la profesión, a lo que los Directivos y Directivas de la Salud deben saber adaptarse. Del mismo modo, las Organizaciones Sanitarias deben adaptarse a los perfiles de los profesionales jóvenes. Para ellos, por ejemplo, es muy importante la **conciliación**.

Se debe aprender de las prácticas de éxito, sean del sistema público o del privado.

Las nuevas generaciones quieren **participar en la toma de decisiones**, de forma que se les debe tener en cuenta en los órganos consultivos y decisores. Ello conlleva impulsar el liderazgo transversal y aplanar la pirámide jerárquica, teniendo en cuenta para ello qué competencias se tienen y dónde pueden aportar en base a ello.

Se debe despertar el **sentimiento de pertenencia** a la organización. Éste no puede construirse únicamente desde la comunicación corporativa, sino desde la experiencia cotidiana del profesional: liderazgo, reconocimiento, autonomía, posibilidades de desarrollo, conciliación y capacidad real de participar en la mejora de la organización.

Se debe también realizar un análisis objetivo de situación sobre las necesidades de número de profesionales y qué roles se requieren. Muchas veces el reto no es incrementar el número, sino el reparto de responsabilidad, los roles a desempeñar, etcétera.

Papel de los Directivos y Directivas de la Salud

En la actualidad, existe **muy poco protagonismo de los Directivos y Directivas de la Salud** en relación a las necesidades sobre número, perfiles, roles, nuevas profesiones, etcétera.

4 Presente y futuro de la selección de personal

Situación del sistema de selección

El sistema de selección de personal difiere entre el sistema público y el privado. Esto no significa que sea mejor, pero tenemos oportunidades para que los profesionales que se integren en el sector público sanitario, tengan la capacidad, aptitud y actitud necesaria para desempeñar de forma eficiente su puesto de trabajo.

En la actualidad la selección se está apoyando principalmente en la experiencia del personal, es decir, **los años de trabajo y no tanto en los méritos obtenidos, capacidad, aptitud y sobre todo actitud** (esta última es fundamental).

Posiblemente cambiar la selección de personal sea una tarea difícil y larga, no existiendo en la actualidad voluntad de cambiar. Pero sí es necesario que se definan los perfiles y las competencias que queremos en nuestras organizaciones, tanto de los profesionales que ingresan como de los que ya pertenecen a las mismas. Importante es la necesidad de posibilitar las herramientas necesarias para el desarrollo de estas competencias y por supuesto garantizar su seguimiento.

Esto supone un esfuerzo extra de los mandos intermedios, figura principal en la gestión de las personas y equipos. Mandos que tengan capacidad e intención de gestionar, alineados con los objetivos de la organización y que estén dispuestos a supervisar que se realiza el trabajo, que se realiza bien y que se orienta a la excelencia en cualquiera de los servicios.

En los próximos 10 años no va a ser tan relevante el acceso al puesto porque la trayectoria será más corta y ésta no se verá tanto como un mérito. La normativa europea y la carrera profesional próximamente van a aportar estabilidad, pero ambas cosas no son paralelas al ánimo generalizado actual.

El acceso a la formación debería tener reconocimiento en el sistema público. Una formación necesaria para la actualización de conocimientos o competencias y que se refleje en el desempeño del puesto.

DIAGNÓSTICO

- El sistema de selección es pésimo. El sistema de selección no permite contratar a los perfiles necesarios.
- En los procesos de OPEs y traslados no se realiza selección por competencias ni habilidad ni aptitud.
- Se intenta luchar contra la precariedad.

En relación a los cargos de Directivos y Directivas de la Salud, éstos **no son atractivos ni por el nivel económico ni de promoción**. Existe en la administración el complejo salarial, que termina vulgarizando puestos de trabajo que son vitales para garantizar el buen funcionamiento de las organizaciones. Los salarios de los Directivos y las Directivas de la Salud no atienden al trabajo que realizan y la responsabilidad que asumen, sino a una valoración ancestral, sujeta a una presión social, fundamentada en la idea de que los directivos y directivas no tienen capacidad para desempeñar su puesto y solamente acceden al mismo por la vía política o enchufismo.

Retos y medidas

El reto es **modificar el sistema de selección**, valorando las habilidades y aptitudes ante un tribunal. Dado el alto volumen de candidatos que optan a los procesos de selección, esta tarea no es sencilla. Sin embargo, estas competencias se desarrollan de forma inherente a partir de la incorporación de los profesionales a las Organizaciones Sanitarias y del desempeño de sus funciones.

LA SELECCIÓN COMO CICLO CONTINUO

La selección no debería abordarse como un proceso aislado, sino como la primera fase de un ciclo continuo de gestión del talento que integre:

Incorporación › Desarrollo › Evaluación › Formación › Reconocimiento › Movilidad › Progresión profesional

Es en esta trayectoria cuando realmente se puede percibir si el trabajador tiene la habilidad y competencias requeridas para desempeñar las funciones de su puesto y desarrollarlas en esa organización.

Asimismo, resulta imprescindible implementar un **sistema real de reconocimiento a través no solo de incentivos económicos**. Para ello, hay que adoptar lo positivo de los sistemas de selección de otros tipos de empresas. Se debe tener en cuenta otros modelos de incentivos que garanticen la percepción de los profesionales de que realmente son reconocidos. Puede tratarse de incentivos como, por ejemplo, la formación específica, compensaciones económicas cuando se alcanzan los objetivos pactados, la promoción profesional, etc.

En la sanidad pública existen herramientas importantes de motivación al personal; sin embargo, su normalización y aplicación generalizada desvirtúan su propósito. Es el caso del sistema de carrera profesional: ¿resulta útil para reconocer el esfuerzo, la actitud y la aptitud individual?, ¿motiva en la mejora constante? O del concepto de productividad variable: ¿reconoce la actividad y el desempeño o se ha convertido en un incremento salarial indistinto?

La evaluación del desempeño debería evolucionar hacia un modelo orientado fundamentalmente al desarrollo. Evaluar no debe significar únicamente medir, sino identificar capacidades, reconocer la contribución profesional, detectar oportunidades de mejora y facilitar itinerarios de desarrollo.

“En definitiva: evaluar para evolucionar.”

LOS MANDOS INTERMEDIOS

Los mandos intermedios tienen un papel fundamental. Deben estar preparados para los puestos que desempeñan, además de disponer de herramientas que potencien el correcto funcionamiento de sus equipos en un contexto de motivación. Hay que trabajar mucho sobre este tema: mandos intermedios preparados para la gestión y la supervisión, que sean ejemplo en la organización y que estén dispuestos a trabajar por ella. Este aspecto requiere de una planificación relevante que logre preparar profesionales para desempeñar competencias de gestión y supervisión coherentes y comprometidas con los valores de la organización.

Los mandos intermedios constituyen **la principal interfaz entre la estrategia de la organización y la experiencia diaria de los profesionales**. Su capacidad para liderar equipos, gestionar conflictos, reconocer el desempeño, impulsar cambios y generar entornos de confianza condiciona de forma directa la motivación, la calidad asistencial y la retención del talento.

Por ello, el acceso a puestos de responsabilidad intermedia debería acompañarse de procesos específicos de selección, formación, evaluación y desarrollo en competencias de liderazgo y gestión de personas.

Se requiere una reflexión profunda, ambiciosa y realista para ampliar los puestos funcionales y bolsas de trabajo consecuentes con perfiles profesionales adecuados a los avances sociales. Ejemplo de ello serían las profesiones de ingeniería, matemáticas, etc.

Papel de los Directivos y Directivas de la Salud

Se debe poner en valor el sistema de selección de los Directivos y Directivas de la Salud y que **la profesionalización se implemente también en los cargos intermedios**.

Profesionalización de las y los Directivos de la Salud con **sistemas de selección transparentes**. Revisar las experiencias implantadas al respecto en algunas comunidades autónomas aportaría un rico conocimiento para aprender y definir estrategias exitosas.

Contar con profesionales directivos y directivas competentes y comprometidos, nuevamente, con los valores de la organización, a los que se acompañe con sistemas de evaluación continua transparentes y públicos, pero también con la autonomía suficiente acorde a su responsabilidad, ha de considerarse un criterio imprescindible acorde con la accountability exigible a cualquier sistema público.

Se deben **evaluar los resultados**, de forma alineada a los objetivos de la organización.

5 Homogeneización de los Recursos Humanos en el Sistema Sanitario

Nuevas categorías profesionales para los retos del siglo XXI

Análisis de la situación

El Sistema Nacional de Salud (SNS) se encuentra inmerso en un profundo proceso de transformación impulsado por la digitalización, la innovación tecnológica, la inteligencia artificial, la sostenibilidad medioambiental, la medicina personalizada y la creciente complejidad de las organizaciones sanitarias. Este escenario obliga a replantear el modelo tradicional de recursos humanos y la estructura de las categorías profesionales existentes.

Actualmente, se evidencia una **importante heterogeneidad en la clasificación de categorías profesionales** entre comunidades autónomas y organizaciones sanitarias. Esta situación dificulta la planificación estratégica de los recursos humanos, limita la movilidad de los profesionales, impide disponer de indicadores comparables y dificulta la incorporación ordenada de nuevos perfiles profesionales.

Asimismo, existe una carencia significativa de información homogénea sobre las funciones desarrolladas por numerosos profesionales, especialmente aquellos que desempeñan actividades no asistenciales. La ausencia de marcos comunes impide conocer con precisión las necesidades reales de personal, establecer ratios comparables y planificar adecuadamente las plantillas futuras.

Las organizaciones sanitarias han evolucionado desde modelos centrados fundamentalmente en profesiones asistenciales hacia estructuras altamente complejas donde la tecnología, la gestión de datos, la ingeniería, la innovación, la sostenibilidad y la participación ciudadana desempeñan un papel cada vez más relevante. Sin embargo, muchos de estos perfiles profesionales no cuentan todavía con un reconocimiento homogéneo dentro de las estructuras organizativas del SNS.

Por ello, resulta imprescindible avanzar hacia un **modelo común de clasificación profesional** que permita identificar claramente las funciones, competencias y requisitos asociados a cada puesto de trabajo, tanto en el ámbito asistencial como en el no asistencial.

El concepto de sostenibilidad, hoy día, no puede entenderse sin incorporar el concepto de talento, como algo a cultivar, fomentar y desarrollar en nuestras estructuras asistenciales. La gestión de los profesionales en un Hospital de futuro debe ser flexible para superar los actuales límites competenciales de un nomenclátor obsoleto, dando espacio al desarrollo funcional del profesional, para que pueda abarcar los nuevos retos de la organización.

Retos más importantes a los que hacer frente

HOMOGENEIZACIÓN DE CATEGORÍAS PROFESIONALES Y COMPETENCIAS

El principal reto consiste en desarrollar un **marco homogéneo de categorías profesionales para todo el SNS** que defina de forma clara las funciones, competencias, requisitos de acceso y criterios de clasificación de los distintos puestos de trabajo, que supere la definición del RD 184/2015, de 13 de marzo, por el que se regula el catálogo homogéneo de equivalencias de las categorías profesionales del personal estatutario

de los servicios de salud y el procedimiento de su actualización. Este marco debe facilitar la planificación de recursos humanos, la movilidad profesional y la comparación de resultados entre organizaciones.

Asimismo, resulta necesario identificar y caracterizar los puestos de trabajo realmente existentes, así como las titulaciones y competencias de los profesionales que los desempeñan, con el fin de conocer los nuevos perfiles que están emergiendo en las organizaciones sanitarias.

INCORPORACIÓN DE NUEVOS PERFILES PROFESIONALES

La transformación digital, la automatización de procesos y la creciente tecnificación de la asistencia sanitaria exigen incorporar de manera estable nuevos perfiles profesionales especializados, entre los que destacan:

NUEVOS PERFILES ESTRATÉGICOS

- Ingenieros informáticos
- Ingenieros biomédicos
- Científicos de datos, expertos en interoperabilidad de sistemas
- Matemáticos
- Especialistas en automatización, robótica e impresión 3D
- Filósofos, expertos en ética sanitaria
- Ingenieros industriales y de organización
- Especialistas en ciberseguridad
- Expertos en inteligencia artificial y análisis predictivo
- Biotecnólogos
- Profesionales vinculados a la genética, la imagen médica avanzada y la medicina personalizada
- Sociólogos, expertos en dinámica de las organizaciones

Estos perfiles **han dejado de ser recursos de apoyo para convertirse en profesionales estratégicos** para el funcionamiento, la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones sanitarias.

La transformación de los recursos humanos no puede limitarse, sin embargo, a incorporar nuevas profesiones. Será igualmente necesario redefinir las competencias de los perfiles existentes. Profesionales sanitarios, gestores y personal de apoyo deberán incorporar progresivamente competencias digitales, analíticas, de innovación y de utilización responsable de herramientas de inteligencia artificial.

"El objetivo debería ser avanzar hacia organizaciones configuradas alrededor de capacidades y equipos multidisciplinares, y no exclusivamente alrededor de categorías profesionales."

SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA

Los compromisos de sostenibilidad, eficiencia energética, reducción de emisiones y economía circular obligan a incorporar nuevos perfiles especializados en ciencias ambientales, sostenibilidad, gestión medioambiental y transición ecológica que permitan dar respuesta a las exigencias regulatorias y sociales actuales.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESARROLLO PROFESIONAL

La complejidad creciente de la asistencia sanitaria requiere modelos organizativos basados en competencias que permitan identificar con precisión los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para cada puesto de trabajo.

La definición de competencias debe convertirse en el **eje central de la gestión de personas**, facilitando la selección, la evaluación del desempeño, la formación y el desarrollo profesional.

ATRACCIÓN, MOTIVACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO

La competencia por los perfiles tecnológicos, científicos y medioambientales es cada vez mayor tanto en el sector público como en el privado. A ello se suma la necesidad de afrontar el relevo generacional en numerosas categorías profesionales.

Las organizaciones sanitarias deben ser capaces de ofrecer entornos profesionales atractivos, oportunidades de desarrollo, reconocimiento profesional y condiciones laborales adecuadas que favorezcan la captación y fidelización del talento.

Medidas a poner en marcha para mejorar

DESARROLLO DE UN MODELO HOMOGÉNEO DE RECURSOS HUMANOS

Es necesario impulsar una **política común de recursos humanos** que permita armonizar categorías profesionales, competencias y criterios organizativos en todo el SNS. Esta homogeneización debe incluir tanto perfiles sanitarios como no sanitarios, incorporando las nuevas profesiones que demanda la transformación del sistema.

ANÁLISIS DE PLANTILLAS Y ESTABLECIMIENTO DE RATIOS

Debe realizarse un análisis exhaustivo de las plantillas actuales para identificar los perfiles profesionales existentes, las funciones desarrolladas y las necesidades futuras de personal. Este análisis permitirá establecer ratios homogéneas y estándares comparables de actividad, especialmente en aquellas áreas donde actualmente existe una importante variabilidad organizativa.

Asimismo, resulta necesario incorporar variables como la actividad docente, investigadora y de innovación para disponer de modelos de dimensionamiento más ajustados a la realidad de cada organización.

Los ratios pueden constituir referencias útiles, pero el dimensionamiento de las plantillas debería evolucionar hacia **modelos dinámicos** que incorporen actividad, complejidad, resultados esperados, características de la población, tecnología disponible y competencias profesionales.

IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias debe convertirse en la herramienta básica para la planificación y desarrollo de los recursos humanos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la metodología fundamental para identificar funciones, responsabilidades y competencias asociadas a cada posición. Este proceso debe complementarse con la elaboración de diccionarios de competencias y perfiles profesionales tipo que integren competencias específicas y transversales expresadas mediante comportamientos observables y evaluables.

El objetivo debe ser situar a cada profesional en el puesto donde pueda desarrollar de forma óptima sus capacidades y aportar el máximo valor a la organización.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO PROFESIONAL

La evaluación del desempeño, de acuerdo con lo previsto en el Real Decreto Legislativo 5/2015, debe consolidarse como una herramienta estratégica para valorar la adecuación de los profesionales a sus funciones, identificar necesidades formativas y orientar las decisiones de desarrollo profesional.

Como consecuencia de estos procesos, deben impulsarse **planes de desarrollo individualizados** que permitan adaptar la formación a las necesidades específicas de cada profesional y a los objetivos estratégicos de la organización.

La formación continuada debe integrarse plenamente en la gestión de personas, promoviendo tanto el desarrollo de competencias técnicas como de competencias transversales relacionadas con el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la innovación y la gestión del cambio.

NUEVOS MODELOS DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Las organizaciones sanitarias deben avanzar hacia modelos que integren trabajo y aprendizaje mediante metodologías colaborativas, comunidades de práctica, aprendizaje basado en problemas y sistemas de intercambio de conocimiento entre profesionales.

La actualización permanente de competencias será un elemento clave para afrontar los cambios tecnológicos y organizativos que caracterizarán la sanidad de las próximas décadas.

ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO

Resulta imprescindible desarrollar políticas específicas de captación y fidelización de profesionales estratégicos, especialmente en ámbitos relacionados con la tecnología, la ingeniería, la ciencia de datos y la sostenibilidad.

Estas políticas deben incluir itinerarios profesionales definidos, oportunidades de desarrollo, reconocimiento del desempeño, participación en proyectos innovadores y condiciones laborales competitivas.

Papel del Directivo y Directiva de la Salud

Los directivos y directivas de la salud desempeñan un papel esencial en la transformación de los recursos humanos del SNS. Su función debe evolucionar desde una visión centrada exclusivamente en la administración de plantillas hacia una **gestión estratégica del talento** orientada a garantizar la sostenibilidad futura de las organizaciones sanitarias.

La profesionalización de la función directiva debería sustentarse sobre **cuatro elementos inseparables**:

1	2	3	4
Selección transparente basada en competencias	**Autonomía** suficiente para gestionar	**Evaluación objetiva** de resultados	**Rendición** de cuentas

"No puede exigirse responsabilidad sobre los resultados sin proporcionar capacidad real para tomar decisiones."

En este contexto, resulta necesario avanzar también hacia una mayor homogeneización y reconocimiento profesional de la función directiva, definiendo claramente sus competencias, responsabilidades y mecanismos de desarrollo profesional.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL DIRECTIVO Y LA DIRECTIVA

- Liderar los procesos de homogeneización de categorías profesionales y competencias.
- Identificar las necesidades futuras de profesionales y planificar su incorporación.
- Impulsar la integración de nuevos perfiles estratégicos vinculados a la tecnología, la innovación y la sostenibilidad.
- Promover modelos de gestión por competencias y evaluación del desempeño.
- Desarrollar políticas de captación, desarrollo y fidelización del talento.
- Diseñar estrategias para abordar el relevo generacional y los procesos de sucesión.
- Favorecer la creación de equipos multidisciplinares altamente cualificados.
- Impulsar la formación continua y el aprendizaje organizativo.
- Incorporar políticas de reconocimiento e incentivación profesional.

Asimismo, resulta necesario analizar las condiciones de ejercicio de la función directiva, incluyendo aspectos relacionados con el reconocimiento profesional, las retribuciones, la dedicación y la atracción de nuevas generaciones de gestores sanitarios.

La planificación de la sucesión, la identificación temprana del talento directivo y la formación de futuros líderes deben convertirse en prioridades estratégicas para garantizar la continuidad y sostenibilidad de las organizaciones sanitarias.

Conclusiones

La homogeneización de los recursos humanos debe convertirse en una **herramienta estratégica de transformación del Sistema Nacional de Salud**. No se trata únicamente de ordenar categorías existentes, sino de construir un nuevo modelo profesional capaz de integrar los perfiles que demandan la digitalización, la inteligencia artificial, la sostenibilidad ambiental, la innovación tecnológica y la creciente complejidad organizativa de la sanidad actual.

Para ello, resulta imprescindible conocer con precisión la realidad de las plantillas actuales mediante estudios específicos y herramientas de análisis que permitan identificar necesidades presentes y futuras. Solo desde ese conocimiento será posible diseñar estructuras organizativas homogéneas, eficientes y adaptadas a los retos del siglo XXI.

La capacidad de las organizaciones sanitarias para incorporar, desarrollar y retener el talento necesario determinará en gran medida la calidad, la seguridad, la eficiencia y la sostenibilidad del sistema sanitario en las próximas décadas.

6 Fidelización del talento

Análisis de situación

El tipo de trabajo que se realiza es **exigente y especializado**.

Las condiciones de trabajo que se ofrecen, así como el clima y el tipo de liderazgo, son variables que nunca hemos llegado a trabajar.

La dependencia política genera **poca autonomía** a la hora de la toma de decisiones.

La responsabilidad del puesto no se encuentra bien distribuida, ya que hay puestos en los que hay mucha responsabilidad.

Hay iniciativa por parte del personal de desempeñar cargos de alta responsabilidad, pero **no está debidamente reconocida, ni en prestigio ni en salario**.

Retos más importantes a los que hacer frente

Relevo generacional

Teniendo en cuenta que una baja estabilidad laboral influye negativamente en la fidelización del talento.

Nueva visión del trabajo

La forma de ver el trabajo y el compromiso ha evolucionado.

Modelo retributivo

Hay que abordar si el modelo retributivo es el correcto, teniendo en cuenta que una subida salarial tiene un gran impacto. Se debe promocionar al personal: es importante valorar a las personas por su trabajo.

Mandos intermedios

Gestión adecuada y competencias de los mandos intermedios.

Medidas a poner en marcha para mejorar

MEDIDAS

- Mejores retribuciones y mejores condiciones laborales.
- Una propuesta coherente del modelo retributivo.
- Plan de recursos humanos a 15 años.
- Conciliación con las nuevas generaciones.

La fidelización del talento requiere desarrollar una **verdadera propuesta de valor al profesional** que combine condiciones laborales adecuadas, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, conciliación, autonomía, participación y un liderazgo de calidad. Esta propuesta debe adaptarse además a las distintas etapas de la trayectoria profesional, desde la incorporación hasta la etapa senior.

"La fidelización no debe entenderse exclusivamente como evitar que un profesional abandone la organización, sino como conseguir que quiera permanecer, desarrollarse y aportar su máximo potencial dentro de ella."

Papel del Directivo y Directiva de la Salud

El papel de los Directivos y Directivas es de suma importancia, ya que la gestión afecta al futuro de las organizaciones, generando un impacto incluso en el momento en que ese directivo se encuentre fuera de la organización.

Se debe **afrontar el cortoplacismo**. En el día a día cuesta tiempo planificar, por lo que hay que tener una estructura para disponer de la información que permita tomar decisiones a largo plazo.

Superar el cortoplacismo requiere disponer de información fiable sobre evolución de plantillas, jubilaciones, competencias críticas, necesidades futuras y escenarios asistenciales. La planificación de personas debe integrarse en la planificación estratégica de las organizaciones y revisarse periódicamente a partir de indicadores objetivos.

7 Conclusiones. Las 10 claves de los Recursos Humanos en el Sistema Sanitario

A continuación, se recogen, a modo de conclusiones del presente Posicionamiento de la Comisión de Recursos Humanos de SEDISA, las siguientes **10 claves sobre los Recursos Humanos en el Sistema Sanitario en España**:

01

Relevo generacional y transferencia de conocimiento

- Alta tasa de jubilaciones que pone en riesgo la continuidad del conocimiento.
- Necesidad de planes para retener talento senior y formar a las nuevas generaciones.

02

Adaptación a los perfiles y expectativas de los nuevos profesionales

- Las nuevas generaciones valoran la conciliación, la participación en decisiones y un liderazgo más horizontal.
- Importancia de desarrollar políticas que despierten sentimiento de pertenencia.

03

Profesionalización y modernización de la selección de personal

- El sistema actual prioriza la antigüedad frente a competencias, aptitudes y actitud.
- Necesidad de definir perfiles por competencias y adoptar prácticas que hayan resultado eficientes.

04

Fortalecimiento del papel de los mandos intermedios

- Mandos preparados para liderar, motivar y evaluar equipos son clave.
- Su desempeño impacta directamente en la calidad y la fidelización de profesionales.

05

Gestión por competencias y evaluación del desempeño

- Evaluar para evolucionar: identificación de competencias, diseño de planes formativos individuales y colectivos.
- Integración de la gestión por competencias en todos los procesos de RRHH.

06

Homogeneización y planificación de plantillas a nivel nacional

- Necesidad de una política de personal común entre comunidades autónomas.
- Establecimiento de ratios, categorías y perfiles claros, incluyendo puestos no asistenciales.

07

Incorporación de nuevos perfiles profesionales y redefinición de los actuales

- Impulso de perfiles técnicos (ingenieros e ingenieras industriales, de organización, biomédicos y biomédicas, informáticos e informáticas, biotecnólogos y biotecnólogas, científicos y científicas de datos, etc.) para responder a la tecnificación, IA, robótica y medioambiente.
- La asistencia sanitaria ya no depende solo del personal sanitario clásico.

08

Fidelización y motivación del talento

- Mejores condiciones laborales, reconocimiento profesional y modelo retributivo coherente.
- Incentivos no solo económicos: formación, participación y reconocimiento de logros.

09

Planificación estratégica a largo plazo

- Necesidad de un plan de RRHH a 10-15 años para afrontar jubilaciones y nuevas necesidades.
- Evitar el cortoplacismo y estructurar decisiones de personal con visión de futuro.

10

Revalorización y profesionalización de los Directivos y Directivas de la Salud

- Dotar a los directivos y directivas de autonomía, reconocimiento y condiciones competitivas.
- Su papel es clave para gestionar el talento, la innovación y la sostenibilidad organizativa.

HOJA DE RUTA

8 De las claves a la acción: cinco prioridades

1	**Planificar las capacidades profesionales que necesitará el SNS a 10-15 años** Desarrollar modelos prospectivos que integren jubilaciones, necesidades de salud, actividad, transformación tecnológica y nuevas competencias.
2	**Implantar progresivamente un modelo de gestión por competencias** Definir perfiles, evaluar competencias y vincular selección, formación, desarrollo y reconocimiento profesional.
3	**Desarrollar estrategias de relevo generacional y gestión del conocimiento** Identificar conocimiento crítico, promover planes de sucesión y establecer programas de mentoring y transferencia intergeneracional.
4	**Profesionalizar el liderazgo sanitario en todos los niveles** Impulsar sistemas transparentes de selección, formación y evaluación de directivos y mandos intermedios, acompañados de autonomía y rendición de cuentas.
5	**Construir una propuesta de valor para el profesional** Integrar condiciones laborales, reconocimiento, desarrollo, conciliación, participación y liderazgo para atraer, desarrollar y fidelizar talento.

El futuro del Sistema Sanitario dependerá no solo de cuántos profesionales seamos capaces de incorporar, sino de cómo identifiquemos sus capacidades, cómo organicemos los equipos, cómo desarrollemos el talento y cómo consigamos que las personas encuentren en nuestras organizaciones un proyecto profesional en el que quieran permanecer y contribuir.

Gestionar personas es, en definitiva, gestionar la capacidad de transformación del Sistema Sanitario.