

INCENTIVACIÓN ECONÓMICA POR OBJETIVOS

(Este trabajo es considerado como ejemplo de estudio en los Cursos de Gestión en la EASP)

Publicado en IV Jornadas Nacionales de Supervisión de Enfermería 20 al 23 de mayo de 1.992 Valladolid

Autor: Antonio Benítez Leiva

(Yolanda Hontiyuelo.- Francisca Villar.- Miguel García Leal.- Antonio del Puerto Rodríguez.- Begoña Montiel Muñoz.- Julio Bautista Arrebola.- Pascual Rizo Alfaro.- (Dirección Enfermería Hospital General Básico Axarquía – Vélez Málaga))

La Resolución 36/91 (17-4) de fecha 17 de abril 1.990 elaborada por la Dirección Gerencia del S.A.S., basándose en el Real Decreto Ley 3/1.987 de 11 de septiembre que prevé como concepto retributivo, el factor variable del complemento de productividad, trata de crear las bases para incentivar económicamente a aquellos profesionales cuya especial dedicación, motivación, iniciativa y colaboración en programas y objetivos institucionales, así lo aconseje. Quedando claro que *no se trata de un complemento retributivo fijo*, lineal o desvinculado del rendimiento, sino que intenta estimular los comportamientos particulares valioso par la organización y básicamente par los usuarios del sistema.

En este sentido, el factor variable del complemento de productividad estaría destinado a retribuir a aquel personal que contribuya en la consecución de los acordados con la Dirección de su centro y relacionados con la conservación de determinados niveles y rendimientos asistenciales, con la mejoría de los indicadores básicos de funcionamiento con la consecución de objetivos de calidad, así como con el compromiso en actividades y programas de carácter institucional.

Dentro de sus bases, esta Circular especifica que:

- En la mayoría de los centros sanitarios se han establecidos objetivos a cumplir a lo largo de todo el año, en Estos centros, la asignación se realizará de acuerdo con el grado de cumplimiento de los citados objetivos.
- Cuando no se hubiese establecidos de forma explícita objetivos concretos a alcanzar a lo largo del año, la distribución se realizará en base a los indicadores asistenciales y a la participación en actividades y programas que a título indicativo se menciones en ese apartado de actividades a valorar.
- Las asignaciones de las cantidades a percibir se realizarán según los siguientes criterios (entre otros).

1.- Las cantidades remunerarán el especial rendimiento, el interés o iniciativa del titular del puesto, su participación en programas o actuaciones sanitarias concretas.

2.- No se realizarán asignaciones lineales por categorías o grupos de titulación.

3.- La evaluación del grado de cumplimiento de los otros criterios la realizará el grupo directivos del centro, debiendo participar el responsable de la unidad asistencial implicada.

Dentro de las actividades a valorar en Asistencia Especializada relacionadas con Enfermería están:

- 1.- Participación en comisiones encaminadas a la mejora de la Calidad Asistencial.
- 2.- Programas de mejora de la Asistencia Sanitaria.
- 3.- Participación en programas de mejora en Asistencia de Urgencias.
- 4.- Participación en la mejora en las actividades de Asistencia Especializada (intra y extra hospitalaria).
- 5.- Participación en programas de Apoyo a la Atención Primaria.

La asignación en pesetas en nuestro Hospital es de 24.736. 886 ptas. De los que a Enfermería correspondieron 9.520.886 ptas. Para la distribución de esta cantidad, el Director de Enfermería establece el siguiente programa de trabajo que concluye con la elaboración del método objeto de esta ponencia.

La siguiente experiencia se llevó a cabo para elaborar un método que sirva para la aplicación del incentivo económico de la productividad 90, asignada a la División de Enfermería del Hospital General Básico de la Axarquía de Vélez Málaga.

Para ello, se reúne la Junta de Supervisores y se les indica que mediante votación secreta elijan un supervisor del Bloque de Hospitalización y otro de Servicios Especiales para formar, junto a los dos Jefes de Bloque y el Director de Enfermería una comisión que elaborará los criterios de aplicación para la asignación de la productividad 90.

Formada la Comisión, se explica claramente el objetivo de la misma, indicando que su misión finalizara con la definición de criterios y asignación de productividad. Se comenta el esquema inicial elaborado por la Dirección de Enfermería y se decide:

- 1.- Definir un criterio que aplicado, resolviera la cantidad de pesetas máxima que correspondería a cada unidad.
- 2.- Definir los llamados nuevos criterios, que aplicados por los supervisores de las unidades, servirán para asignar la productividad a los miembros de las unidades.

Para ambos puntos surge la siguiente lista de propuestas de valoración, y el informe adjunto.

La experiencia se llevó a cabo durante tres días aproximadamente en dos horas de reunión al día. Mediante la técnica de Consenso de Grupos Nominales se valoraron inicialmente los siguientes criterios, que consensuados determinaron las posteriores conclusiones:

- Valorar objetivos de la Memoria 89
- Valorar objetivos que sean participativos de todos los trabajadores.
- Valorar criterios de mejora de asistencia y formación
- Valorar la labor individual.
- Igualdad de dinero para todas las unidades.

- Asignación por criterios dependientes de la participación.
- Informes personales de los supervisores.
- Unidades conflictivas.
- Asistencias a reuniones.
- Cumplimiento de normas.
- Valorar solo al personal que en ese momento estaba en la unidad.
- Importancia del objetivo y así valorarlo.
- Objetivo cuantificable y realizable.
- Utilizar criterios de mejora de la calidad.
- Participación en la unidad o en la institución.
- Informes personales.
- Absentismo.
- Horas extraordinarias.
- Aumento de calidad en cantidad.
- Implicación
- Colaboraciones.
- Memorias.
- Consecución de objetivos.
- Iniciativa y participación
- Aumento de la calidad asistencial.
- Puesta en marcha de nuevos procedimientos de enfermería.
- Objetivos de la unidad o del supervisor.
- Trabajo en equipo.
- Actitud de colaboración.

INFORME DE ASIGNACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD VARIABLE 1.990 DIRECCIÓN ENFERMERÍA H.G.B. AXARQUIA.

Introducción:

El objeto de este informe es la elaboración de un método para la aplicación del incentivo económico definido como productividad variable – 90, que ha sido asignada a la División de Enfermería de Este Hospital.

Este método pretende, dentro de las limitaciones propias de lo que significa la asignación de productividad en base a criterios objetivos, ser un instrumento útil para definir las asignaciones que se destinan al personal de enfermería.

1.- Definición del método y criterios a valorar.

Para la definición del método y de los criterios que serán utilizados para definir las asignaciones correspondientes, se forma una comisión compuesta por:

Director de Enfermería: D. Antonio Benítez Leiva.

Subdirector de Enfermería Hospitalización: D. Miguel García Leal.

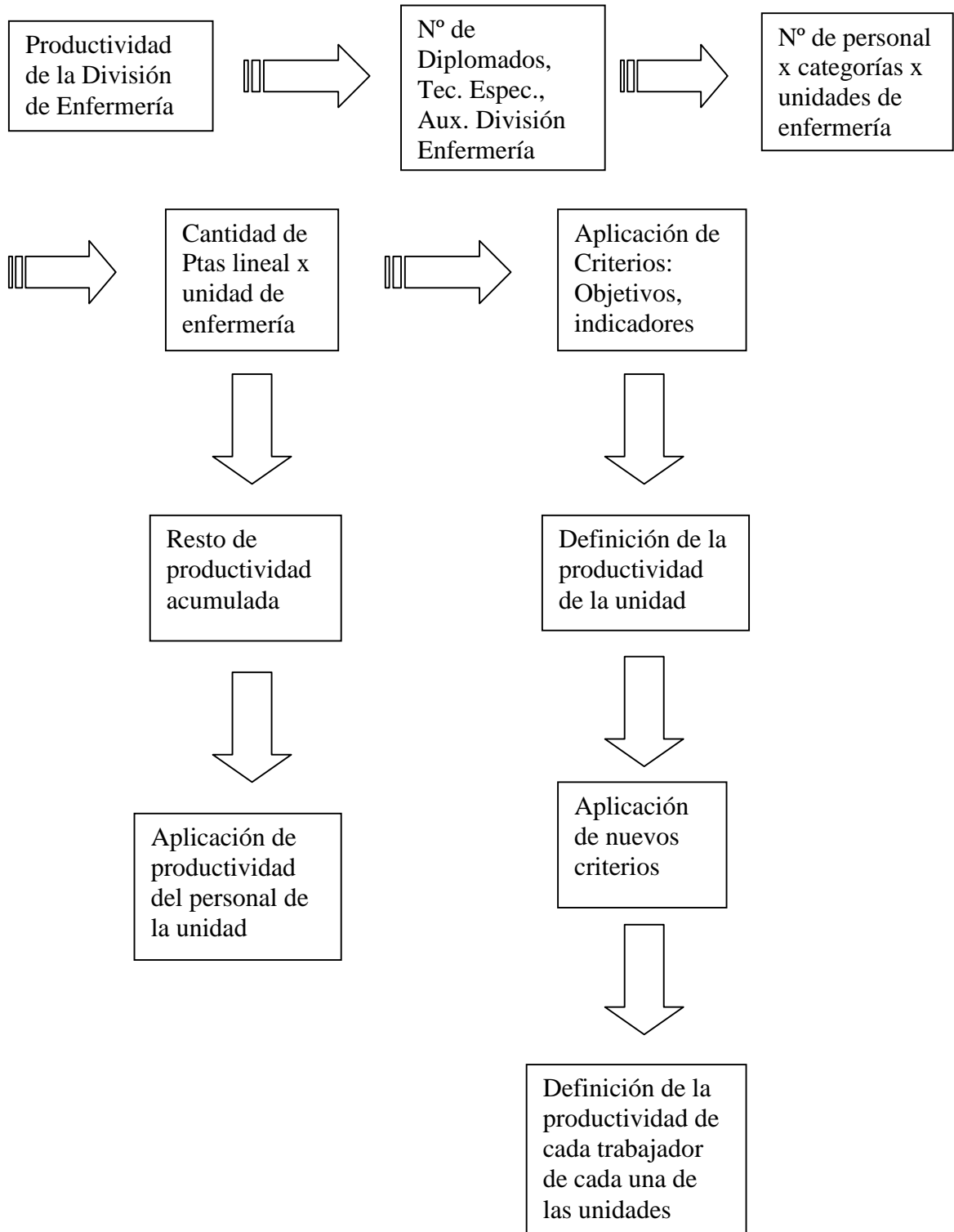
Subdirector de Enfermería Serv. Especiales: D. Antonio del Puerto Rodríguez.

Supervisor del Area de Hospitalización designado por la Junta de Supervisores: D. Julio Bautista Arrebola.

Supervisora del Area de Serv. Especiales designada por la Junta de Supervisores: Dña. Begoña Montiel Muñoz.

2.- Método

Para la asignación de la productividad – 90 se establece el siguiente método.



Conociendo que la cantidad asignada a la División de Enfermería es de 9.520.886 Ptas. Y que este cálculo se ha sacado según el número de personas que integraban la División de Enfermería de acuerdo con las instrucciones de la Resolución S.C. 36/1.991 de 17 de abril.

Se pretende establecer la cantidad máxima que le correspondería a cada unidad haciendo un reparto proporcional de acuerdo con:

Nº de diplomados
 Nº de técnicos Especialistas
 Nº de Auxiliares de Enfermería.
 Sueldo base de Diplomados en 1.990
 Sueldo base de Técnicos en 1.900
 Sueldo base de Auxiliares en 1.990

3.- Datos:

Nº de personas de la División de Enfermería = ..373
 Nº de enfermeros =.....186
 Nº de Técnicos Especialistas =43
 Nº de Auxiliares de Enfermería =144

Sueldo base Diplomados =.....104.309
 Sueldo base Técnicos =77.309
 Sueldo base Auxiliares =63.578

Nº de Diplomados, T.E. y Auxiliares por unidades asistenciales.
 Productividad 90 División de enfermería = 8.520.886 Ptas.

4.- Calculo:

Se calcula la cantidad de pesetas que le corresponderá a cada Diplomado, T.E. y A. Enfermería de acuerdo con el sueldo base, cantidad de pesetas de productividad de la División de Enfermería y el número de personas/categoría de la División.

104.309 X 186 = 19.401.474
 77.754 X 43 = 3.343.422
 63.578 X 144 = 9.155.232

 245.641 X 373 = 31.900.128

Según estos cálculos se supone que a los Diplomados, T.E. y A.E. correspondería un sueldo de 31.900.128 Ptas., que proporcionalmente a los 9.520.886 Ptas. del factor productividad, correspondería lo siguiente:

9520.886 ----- 31.900.128
 X (1) = 19.401.174
 X (2) = 3.343.422
 X (3) = 9.155.232

X (1) = 5.790.547 = Total Ptas. productividad para Diplomados

X (2) = 997.874 = Total Ptas. productividad para T.E.

X (3) = 2.732.463 = Total Ptas. productividad para A.E.

9.520.884

Así pues, cada diplomado, T.E. y A.E. (Según calculo lineal de distribución de acuerdo con el sueldo base, y el montante total de productividad de la División de Enfermería, le corresponderá:

5.790.547
----- = 31.131,97 Ptas. por diplomado
186

997.874
----- = 23.206,37 Ptas. por T.E.
43

2.732.463
----- = 18.975,43 Ptas. por A. Enfermería.
144

Conociendo el número de categorías y personas de las unidades se conocerá el total de Ptas. que correspondería a cada unidad.

Así se deduce:

Dirección Enfermería

Diplomados: 21 X 31.131,97 = 653.771,37 Ptas.

A. Enfermería: 1 X 18.975,43 = 18.975,43 Ptas.

Total Unidad: -----
672.746,80 Ptas.

Quirófanos Centrales

Diplomados: 10 X 31.131,97 = 311.319,70 Ptas.

A. Enfermería: 5,5 X 18.975,43 = 104.684,56 Ptas.

Total Unidad: -----
415.684,56 Ptas.

U.C.I./Despertar

Diplomados: 21 X 31.131,97 = 653.771,37 Ptas.

A. Enfermería: 10 X 18.975,43 = 189.754,37 Ptas.

Total Unidad: -----
842.525,67 Ptas.

Neonatología

Diplomados: 10 X 31.131,97 = 311.319,70 Ptas.

A. Enfermería: 6 X 18.975,43 = 113.852,58 Ptas.

Total Unidad: -----
425.172,28 Ptas.

Partos

Diplomados: 12 X 31.131,97 = 373.583,64 Ptas.

A. Enfermería: 10 X 18.975,43 = 189.754,37 Ptas.

Dietética

A. Enfermería: 2 X 18.975,43 = 37.950,86 Ptas.

Medicina Preventiva:

A. Enfermería: 1 X 18.975,43 = 18.975,43 Ptas.

Total Unidad: 18.975,43 Ptas.

Consulta Educación Diabéticos:

Diplomados: 1 X 31.131,97 = 31.131,97 Ptas.

Total Unidad: 31.131,97 Ptas.

Traumatología

Diplomados: 8 X 31.131,97 = 249.055,76 Ptas.

A. Enfermería: 8 X 18.975,43 = 151.803,44 Ptas.

Total Unidad: 400.859,20 Ptas.

Cirugía

Diplomados: 18 X 31.131,97 = 560.375,46 Ptas.

A. Enfermería: 18 X 18.975,43 = 341.577,74 Ptas.

Total Unidad: 901.953,20 Ptas.

Medicina Interna

Diplomados: 21 X 31.131,97 = 653.771,37 Ptas.

A. Enfermería: 19 X 18.975,43 = 360.533,17 Ptas.

Total unidad: 1.014.304,54 Ptas.

Pediatría

Diplomados: 10 X 31.131,97 = 311.319,70 Ptas.

A. Enfermería: 8 X 18.975,43 = 151.803,44 Ptas.

Total unidad: 463.123,14 Ptas.

Toco ginecología:

Diplomados: 9 X 31.131,97 = 280.187,73 Ptas.
A. Enfermería: 9 X 18.975,43 = 170.778,87 Ptas.

Total unidad: 450.966,60 Ptas.

Urgencias:

Diplomados: 29 X 31.131,97 = 902.827,13 Ptas.
A. Enfermería: 12 X 18.975,43 = 227.705,16 Ptas.

Total unidad: 1.130.532,29 Ptas.

Consultas Externas

Diplomados: 6 X 31.131,97 = 186.791,82 Ptas.
A. Enfermería: 22 X 18.975,43 = 417.459,46 Ptas.

Total unidad: 604.251,28 Ptas.

Farmacia

A. Enfermería: 6 X 18.975,43 = 113.852,58 Ptas.

Total unidad: 113.852,58 Ptas.

Laboratorio

Diplomados: 2 X 31.131,97 = 62.263,94 Ptas.
T.E.: 22 X 23.206,37 = 510.540,14 Ptas.
A. Enfermería: 1 X 18.975,43 = 18.975,43 Ptas.

Total unidad: 591.779,51 Ptas.

Radiodiagnóstico

T.E.R.: 15 X 23.206,63 = 348.095,55 Ptas.
A.Enfermería: 1 X 18.975,43 = 18.975,43 Ptas.

Total unidad: 367.070,98 Ptas.

Esterilización

A. Enfermería: 6 X 18.975,43 = 113.852,58 Ptas.

Total unidad: 113.852,58 Ptas.

Rehabilitación

Diplomados: 8 X 31.131,97 = 249.055,76 Ptas.

Total unidad: 249.055,76 Ptas.

Anatomía Patológica

T.E.: 3 X 23.206,37 = 69.619,11 Ptas.

Total unidad: 69.619,11 Ptas.

Total División Enfermería = 9.489.214 Ptas.

Una vez conocido el montante que linealmente correspondería a cada unidad, suponiendo que los criterios que se utilicen para su aplicación se cumpliesen al 100 %, solo queda definir dichos criterios:

CRITERIOS

Los criterios que a continuación se detallan han sido consensuados por la comisión a tal fin, mediante Técnica de Grupo Nominal.

La cantidad de Ptas., que corresponderá a cada unidad será la media de los tantos por ciento del grado de consecución de dos criterios:

1.- Grado de consecución de los objetivos en tanto por ciento, orientado al mantenimiento o fomento de la calidad asistencial, mediante análisis de los objetivos 90 definidos en las memorias de las unidades de enfermería.

2.- análisis de los indicadores asistencial de las unidades de enfermería. Analizándose en tanto por ciento los indicadores del 90 respecto al 89.

La resultante de esta medida no podrá ser mayor del 90 %.

El grado de consecución de los criterios será señalado por la Dirección de Enfermería de acuerdo con el supervisor de la unidad en cuestión.

Tras definir la cantidad que le corresponderá a cada unidad, el supervisor/a emitirá un informe a la dirección de enfermería al objeto de indicar las cantidades que deberá percibir cada miembro de su unidad, en base a los siguientes "Nuevos Criterios".

Grado de implicación con la unidad, en cuanto a actitud de colaboración en:

Trabajo en equipo.

Realización de protocolos.

Asistencia a reuniones.

Cumplimiento de normativas: generales, de la unidad.

Otros.

La dirección de enfermería emitirá un informe definitivo a la dirección del hospital con las cantidades a percibir por el personal de la División.

ASIGNACION PRODUCTIVIDAS AÑO 90 POR UNIDADES

	A	B	C	D
Dirección enfermería	+	^	90	605.471
Quirófanos Centrales	+	^	90	374.116
U.C.I./Despertar	+	^	90	759.172
Neonatología	-	^	55	233.844
Pediatría	-	^	56	259.384
Dietética	+	^	90	34.155
Consulta Educ. Diabético	+	^	90	28.018
Farmacia	+	^	90	102.466
Cirugía	+	^	90	811.739
Laboratorio	+	^	90	532.601
Partos	+	^	90	507.003
Esterilización	+	^	90	102.466
Medicina Preventiva	+	^	90	17.077
Radiodiagnóstico	-	^	63	231.254
Urgencias	-	^	65	734.854
Rehabilitación	+	^	90	224.657
Anatomía Patológica	+	^	90	62.657
Consultas Externas	+	^	90	543.825
Toco ginecología	+	^	90	405.869
Traumatología	+	^	90	360.773
Medicina Interna	+	^	90	912.873

A: Cumplimiento de objetivos

B: Actividad asistencial 89- 90

C Productividad en %

D: Productividad Unidad.

Tras las asignaciones al personal de la unidad, quedara un “RESTO ACUMULADO” que será repartido por la Dirección de Enfermería en base a los “Nuevos Criterios” orientados hacia la realización PROGRAMAS de actividades asistenciales o docentes de carácter institucional o general para el Hospital y en base a menciones que durante el año 90 hayan recibido los miembros de las unidades.

ASIGNACION DE LA PRODUCTIVIDAD POR PROGRAMA

Elaboración de la Memoria Consultas Externas.....120.000 Ptas.

Actividades desarrolladas por la Junta de Supervisores.....659.772 Ptas.

Organización y realización curso U.C.I.....	120.000 Ptas.
Organización y realización Mesa Redonda “Lucha contra los malos tratos en la infancia”.....	15.000 Ptas.
Colaboración en la organización y realización de la “III reunión de Enfermería Intensiva Andaluza”.....	45.000 Ptas.
Programa de Coordinación Docente S.A.S. “Atención Primaria /Atención Especializada”.....	90.000 Ptas.
Organización y realización del “I certamen de Enfermería H.G.B. Axarquía”.....	75.000 Ptas.
Organización y realización del “Curso de Inmuno-hematología TEL.	50.000 Ptas.
Organización y ponencia “Metodología del Aula de educación de diabéticos”.....	15.000 Ptas.
Participación en el Foro Provincial de Enfermería y Medio Ambiente...30.000 Ptas.	
Colaboración en los cursos de perfeccionamiento de personal no sanitario	15.000 Ptas.
Reorganización del trabajo administrativo de la Dirección de Enfermería.	17.500 Ptas.
Implantación del método de asignación enfermera- paciente y por el fomento del trabajo en equipo en Medicina Interna.....	100.000 Ptas.
Al desarrollo del trabajo en equipo en la unidad de Quirófanos Centrales:	
.....	50.000 Ptas.
Por especial colaboración en la atención de urgencias.....	90.000 Ptas.
Por especial colaboración asistencial en la unidad de Despertar	42.500 Ptas.
Por especial colaboración en la unidad asistencial de Neonatología	40.000 Ptas.
Por especial colaboración en la unidad asistencia de Traumatología.....	42.500 Ptas.

Una vez conocido el método de asignación, resta conocer como se aplicarían estos criterios en las unidades asistenciales, para ello analizaremos una Unidad de Hospitalización y otra de Cuidados Especiales.

Unidad de Urgencias

La unidad de urgencias se compone del siguiente personal:

Supervisora.....	1
A.T.S/D.U.E.	29

La unidad de urgencias se encuentra con que la cantidad de incentiviación año 90 a repartir entre el personal asciende a un 65 % del de productividad que le correspondería en aplicación de los criterios anteriores, puesto que no se habían pactados objetivos específicos para ese periodo al finalizar el año 1.989. Por lo tanto, solo se ha podido tener en cuenta para su valoración, el aumento de la actividad asistencial y algunos trabajos realizados de forma individual por algunos miembros del servicio.

Esta situación motiva que, para el año 91 y posiblemente influenciados por el resultado descrito en la asignación de la productividad el año 90, se decida pactar objetivos orientados hacia las recomendaciones genéricas de participación en programas de:

Mejora de la Asistencia en la unidad de Urgencias
Desarrollo de la formación profesional
Fomento del trabajo en equipo.

La concreción de los objetivos de la Unidad para el año 91 se realizó en dos fases con varias reuniones con la supervisión y la Dirección de enfermería. Resultando lo siguiente:

Objetivos 91

- 1.- Confección de un nuevo inventario y revisión de caducidades de Farmacia material general.
- 2.- Realización de protocolos de quirófanos: instrumentista, circulante externo y confección de cajas de instrumental.
- 3.- Elaboración y puesta en marcha de una hoja informativa para familiares a su llegada a Urgencias.
- 4.- Fijación de protocolos de actuación en el Triage y descripción del perfil idóneo del A.T.S./D.U.E. para ese puesto de trabajo.
- 5.- Elaboración de las características del perfil idóneo para los A.T.S./D.U.E. y A.E. con puesto de trabajo en la unidad de Urgencias.
- 6.- Estudio de cargas de trabajo en cada uno de los puestos de la unidad: Salas de Yesos, Curas, Observación (Sentados, encamados) y Quirófano, con tiempo de ocupación y control de la actividad realizada.

El resultado obtenido en el análisis del año 91 ha sido la cumplimentación de todos los objetivos propuestos en tiempo y forma, habiéndose añadido además diversos trabajos como la protocolización de otras actividades quirúrgicas y medicas (cesáreas, apendicitis, convulsiones pediátricas, etc.) que posiblemente demuestran un cambio de actitud en relación con la incentiviación económica aunque solo sea en parte. Así mismo, ha aumentado la asistencia a congresos profesionales y cursos diversos.

Unidad de hospitalización de Cirugía y Especialidades.

Se compone del siguiente personal

Supervisora..... 1
A.T.S/D.U.E. 18
Auxiliar Enfermería 18

A partir de la Memoria de enfermería del Servicio de Cirugía del 1.989 se convocó, con dos semanas de antelación, una reunión de todo el personal, con el fin de concretar los objetivos para el año siguiente. Dadas las circunstancias geográficas del Hospital, es habitual que a este tipo de reuniones asista un pequeño porcentaje del personal convocado, que en este caso supuso un 36% del total, equivalente a un 20 % de los que no estaban de turno.

Los objetivos que se tomaron como base genérica fueron los referidos en la Circular citada de la Gerencia del S.A.S. y específicamente:

Mejora de la calidad asistencial.
Desarrollo de la formación Profesional.
Educación Sanitaria
Promoción de Salud
Fomento del trabajo en equipo.

Concretándose para hacerlos medibles en cuanto a la valoración de su grado de consecución en los siguientes:

- 1.- Puesta en marcha de los protocolos de Atención de enfermería existentes, estableciéndose reuniones periódicas para su evaluación continuada.
- 2.- Realización de protocolos de oftalmología y O.R.L.
- 3.- Captación y derivación de enfermos que fueran incluidos dentro del programa de crónicos de la Atención Primaria, estableciendo contactos con la Enfermería del citado nivel.
- 4.- Estudio y seguimiento de heridas infectadas.

Estos cuatro objetivos concretos fueron difundidos entre todo el personal para su realización a lo largo del año 90, siendo evaluados cualitativa y cuantitativamente por una Comisión participada al efecto de la Dirección de Enfermería, que definió las cantidades a percibir por cada uno de los trabajadores de la unidad, de acuerdo con su grado de participación en la consecución de cada uno de ellos.

Valladolid 20 de mayo 1.992