

CONSEJOS PARA JUNTAS DIRECTIVAS

sobre los desafíos y las oportunidades de la fuerza laboral en los centros de salud

LA PANDEMIA DE COVID-19 puso de relieve que la retención, la contratación y el desarrollo de la fuerza laboral son cuestiones estratégicas en la atención sanitaria. Al mismo tiempo, las necesidades de fuerza laboral de los centros de salud siguen cambiando. *Aunque el único empleado directo de la junta directiva de un centro de salud es el director ejecutivo (CEO),¹ una junta directiva aún puede desempeñar un papel importante en cuestiones de fuerza laboral a través de sus funciones de estrategias, supervisión y políticas.*

¿CÓMO SE DEFINE “FUERZA LABORAL”?

La fuerza laboral se refiere al personal empleado por el centro de salud (p. ej., médicos, enfermeros, asistentes médicos, personal administrativo).

¿QUÉ DESAFÍOS LABORALES ESTÁN EXPERIMENTANDO LOS CENTROS DE SALUD?

Los desafíos incluyen la rotación de personal, la escasez de personal y la competencia en el mercado por los empleados. Un **estudio** reciente realizado por la National Association of Community Health Centers (NACHC) encontró que:

- El 68% de los centros de salud informaron haber perdido entre el 5% y el 25% de su fuerza laboral en un período de seis meses en 2021–2022.
- El personal de enfermería fue la categoría con mayor pérdida de fuerza laboral, seguido por el personal administrativo, el personal de salud conductual, el personal odontológico y otros.
- La competencia de otros empleadores y el estrés pandémico fueron las razones más comunes para la pérdida del personal.
- El 65% de los encuestados cree que los empleados se fueron en busca de mejores oportunidades financieras en organizaciones de atención médica competidoras.

La pandemia también provocó agotamiento entre los proveedores y otros miembros del personal, y ayudó a reforzar la importancia de garantizar la diversidad, la equidad y la pertenencia en la cultura organizacional. Otros proveedores de atención médica y otras industrias enfrentan desafíos similares.

¹ El director ejecutivo también se denomina “director de proyecto” en el [Manual de cumplimiento del Programa para Centros de Salud](#) de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA).



¿CÓMO PUEDE LA JUNTA DIRECTIVA APOYAR LOS DESAFÍOS Y LAS OPORTUNIDADES DE LA FUERZA LABORAL A TRAVÉS DE FUNCIONES APROPIADAS A NIVEL DE GOBERNANZA?²

Si bien el director ejecutivo del centro y su personal administran los elementos de la fuerza laboral en el día a día, una junta directiva debe ser consciente de los desafíos y las oportunidades de la fuerza laboral en el centro de salud. La junta directiva puede considerar cómo se asociará con el director ejecutivo y ayudará a abordar estos temas a través de funciones a nivel de la junta, que incluyen:

- Planificación estratégica
- Aprobación del presupuesto
- Aprobación de políticas
- Otras formas de supervisión y desarrollo de la junta directiva

A continuación se presentan varios consejos para las juntas directivas.

² Para obtener una descripción general de las funciones de la junta directiva, consulte la [Guía de gobernanza para las juntas directivas de los centros de salud](#) o [Funciones de las juntas directivas de centros de salud](#).

CONSEJO 1:

Utilice la planificación estratégica para priorizar los objetivos relacionados con la fuerza laboral

Durante la planificación estratégica, la junta directiva suele trabajar con el director ejecutivo y el personal para crear y aprobar objetivos generales.³ Este proceso puede centrarse tanto en los desafíos inmediatos como en las necesidades futuras.

Las preguntas que una junta directiva puede querer discutir como parte del proceso incluyen:

- ¿Qué dice la evaluación de necesidades⁴ sobre nuestra comunidad y sus cambiantes necesidades de salud? ¿Qué fuerza laboral necesitará el centro de salud para atender a la comunidad ahora y en el futuro?
 - ¿Qué crecimiento podría ocurrir (p. ej., nuevos servicios, nuevas ubicaciones)? ¿Qué fuerza laboral necesitará el centro para respaldar este crecimiento?
 - ¿El centro de salud tendrá personal con las habilidades y la experiencia adecuadas para el futuro? Si no es así, ¿qué brechas en la fuerza laboral debe abordar el centro para cambiar esto?
 - ¿Qué desafíos de reclutamiento o retención está experimentando el centro? ¿El centro prevé que pueda surgir algo en el futuro? ¿Qué estrategias abordarán mejor estas cuestiones?
- ¿Qué espera la fuerza laboral del futuro en términos de compensación, cultura laboral y beneficios? ¿Cómo puede prepararse el centro? ¿Cuáles son las implicaciones presupuestarias?
 - ¿Nuestra fuerza laboral refleja la diversidad de las comunidades a las que servimos? ¿Es eso cierto en todos los niveles? ¿El centro tiene una cultura de inclusión y pertenencia para apoyar a la fuerza laboral de hoy y del futuro?
 - ¿Qué identifican como necesidades los datos de satisfacción de los empleados del centro?
 - ¿Qué estrategias previenen el agotamiento y mejoran el bienestar?

3 Para obtener más información sobre la planificación estratégica, consulte la [Guía de gobernanza para las juntas directivas de los centros de salud](#), Capítulo 3 o [Función de la junta directiva en la planificación estratégica](#).

4 Para obtener más información sobre la evaluación de necesidades, consulte ["The Board's Role in the Needs Assessment \(La función de la junta directiva en la evaluación de necesidades\)"](#) y ["Quick Guide: Conducting Your Health Center's Needs Assessment \(Guía rápida: cómo realizar la evaluación de necesidades de su centro de salud\)."](#)



CONSEJO 1:

El plan estratégico puede identificar la forma en que el centro abordará las prioridades de la fuerza laboral. A continuación se muestran ejemplos de cómo los centros están abordando los problemas de la fuerza laboral en los planes estratégicos actuales:

- El plan estratégico de un centro de salud exige oportunidades de crecimiento y desarrollo, que incluyen:
 - programas de trayectoria profesional para roles que son difíciles de contratar en su comunidad o retener (p. ej., asistentes odontológicos, personal para el centro de servicio telefónico, recepción, asistentes médicos);
 - tutoría o
 - educación continua y oportunidades de desarrollo profesional.
- Otro centro de salud previó una escasez de médicos de atención primaria y se propuso convertirse en un **centro de salud de enseñanza** y establecer un programa de residencia.
- Un centro de salud abordó las necesidades de vivienda para su fuerza laboral actual y futura.
- Otros centros de salud han aceptado que todos los centros son “centros de enseñanza” en alguna función y han priorizado programas para residencias de enfermeros practicantes y otros modelos.



CONSEJO 2:

Asegúrese de que el presupuesto aprobado por la junta directiva refleje las prioridades relacionadas con la fuerza laboral

El presupuesto del centro debe reflejar sus prioridades y debe estar alineado con el plan estratégico. Como parte de este proceso, puede ser necesario educar a la junta directiva para enfatizar las influencias que afectan las inversiones en la fuerza laboral y el impacto presupuestario. Por ejemplo:

- El proceso presupuestario anual debe utilizar los datos más actualizados sobre las tasas del mercado local para salarios, beneficios y otros costos. Esto es especialmente cierto con las crecientes presiones inflacionarias, el aumento del costo de vida y el impacto continuo de la pandemia en la fuerza laboral.
- Puede ser fácil estimar erróneamente el costo real (o total) de la rotación y la contratación versus el costo de retener al personal existente. La retención suele ser más rentable. Los directores ejecutivos de los centros de salud y su personal pueden utilizar herramientas como esta para analizar y mejorar la comprensión de los miembros de la junta directiva.

Las preguntas centradas en la fuerza laboral que una junta directiva puede querer discutir como parte del proceso de aprobación del presupuesto incluyen:

- ¿Este presupuesto refleja las prioridades de la fuerza laboral del centro?
- ¿Este presupuesto incluye salarios competitivos para apoyar la retención de la fuerza laboral? ¿Incluye asignaciones para otros beneficios o programas?
- ¿Cuáles son los efectos financieros de la retención versus el reclutamiento? ¿Cómo se reflejan estos en el presupuesto?
- ¿Qué incentivos podemos ofrecer al personal actual para aumentar la retención?
- ¿Cómo impactan las nuevas estrategias de fuerza laboral en el presupuesto? Por ejemplo, si hay un aumento de personal remoto, ¿qué impacto tiene esto en las necesidades de espacio físico?

La junta directiva de un centro aprobó una bonificación de retención para el personal después de comprender el costo significativamente mayor de contratar personal frente a retenerlo. Otro centro aumentó el salario inicial de todos los empleados para garantizar que todos los empleados ganaran un salario digno dentro del área geográfica de su centro.



CONSEJO 3:

Asegúrese de que las políticas aprobadas por la junta directiva reflejen las prioridades de la fuerza laboral del centro

La revisión y actualización periódica de las políticas por parte de la junta directiva, especialmente las políticas financieras y de personal, se puede realizar teniendo en cuenta las necesidades estratégicas y de la fuerza laboral. Por ejemplo, la junta directiva puede:

- Crear o modificar políticas para reflejar la “fuerza laboral del futuro” del centro de salud, que puede incluir trabajo a tiempo parcial/compartido, funciones híbridas remotas/presenciales, etc.
- Actualizar o crear políticas para considerar programas y políticas de retención y bienestar del personal (p. ej., compromiso de los empleados; programas de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia; beneficios de cuidado infantil; licencia parental y para cuidadores).
- Actualizar las escalas de salarios y beneficios del centro, que deben ser aprobadas por la junta directiva como parte del Programa para Centros de Salud de la Administración de Recursos y Servicios de Salud (consulte el **Capítulo 19: Autoridad de la junta directiva** del Manual de cumplimiento del Programa para Centros de Salud), a fin de reflejar los datos actuales sobre las tasas de mercado. Los centros también pueden considerar políticas que exijan que Recursos Humanos “reestructure” los salarios según el rol y la experiencia para que el personal existente no termine ganando menos que el personal recién contratado.

- Considerar las decisiones políticas sobre la fuerza laboral y las compensaciones relacionadas. Por ejemplo, reducir las horas de la tarde para garantizar que el personal tenga un equilibrio entre la vida laboral y personal puede tener un impacto en el acceso de los pacientes a los servicios. Al considerar esto, una junta directiva podría solicitar datos sobre las citas fuera de horario solicitadas (y mantenidas) con más frecuencia para decidir si debe mantener horarios ampliados para algunos días de la semana, pero no para todos.

Las preguntas que una junta directiva puede considerar incluyen:

- ¿Las políticas del centro están alineadas con sus estrategias para la fuerza laboral y su plan estratégico?
- ¿Las políticas del centro reflejan un compromiso organizacional con la diversidad, la equidad, la inclusión y la pertenencia?

CONSEJO 4:

Considere cómo utilizar otras formas de supervisión y desarrollo de la junta directiva para respaldar las prioridades de la fuerza laboral

SUPERVISIÓN DEL DIRECTOR EJECUTIVO

El director ejecutivo es el único empleado seleccionado y supervisado directamente por la junta directiva. La junta directiva debería pensar en su estrategia para retener a ese líder y la compensación es una herramienta importante a considerar. La junta directiva querrá asegurarse de que la compensación y los beneficios del director ejecutivo se basen en datos del mercado, adecuadamente comparados y que cumplan con los requisitos de entidades como el Servicio Interno de Impuestos. Puede encontrar más información en el recurso de la NACHC sobre **compensación de directores ejecutivos**.

La junta directiva también puede responsabilizar a un director ejecutivo por las medidas relacionadas con la fuerza laboral como parte de la revisión y los objetivos de desempeño anuales del director ejecutivo. Por ejemplo, si un objetivo de planificación estratégica es establecer un plan de retención y bienestar de la fuerza laboral, entonces el director ejecutivo podría tener un objetivo de desempeño para desarrollar e implementar este plan.

Finalmente, entendiendo que la rotación también ocurre a nivel del director ejecutivo, todas las juntas directivas deben asegurarse de que la organización tenga un plan de respaldo de emergencia, que defina los pasos y procesos a seguir en caso de ausencia del director ejecutivo a corto o largo plazo, y una política de sucesión del director ejecutivo,

que defina los principios, procedimientos y roles de la junta cuando el director ejecutivo deja el cargo. Para obtener ejemplos de herramientas, consulte el recurso de la NACHC **CEO Succession Planning: A Toolkit for Health Center Boards (Planificación de sucesión de directores ejecutivos: Un kit de herramientas para las juntas directivas de centros de salud)**.

DATOS DE LA FUERZA LABORAL

Es importante que las juntas directivas revisen datos como los informes específicos de la fuerza laboral para informar la toma de decisiones y la planificación estratégica. En particular, lo siguiente puede ser informativo para que una junta directiva lo revise:

- Compromiso/satisfacción de los empleados y correlación con la retención.
- Tasas de vacantes y deserción por puesto, así como por datos demográficos (p. ej., género, edad).

Algunas juntas directivas examinan informes de productividad que tienen una relación directa con las finanzas del centro. Sin embargo, es importante pensar también en la conexión entre los programas de fuerza laboral y la productividad. La inversión a largo plazo en la fuerza laboral puede significar reducir los objetivos de productividad de los proveedores en el corto plazo para permitir la tutoría, la enseñanza a residentes/otros estudiantes clínicos en formación y el autocuidado.

CONSEJO 4:

DESARROLLO DE LA JUNTA DIRECTIVA

Es posible que una junta directiva también desee pensar en la mejor manera de mantenerse informada sobre cuestiones relacionadas con la fuerza laboral desde el nivel de gobernanza. Las juntas pueden considerar:

- Incluir una descripción general de los desafíos y las oportunidades de la fuerza

laboral en la orientación de la junta directiva para educar a los nuevos miembros de la junta directiva.

- Incluir capacitación/educación periódica sobre temas nuevos o emergentes de la fuerza laboral, como el **agotamiento y el bienestar de los empleados**, y discutir rutinariamente las implicaciones estratégicas, presupuestarias y políticas relacionadas con

AGOTAMIENTO Y BIENESTAR

En 2022, se emitió un aviso del cirujano general sobre el agotamiento y el bienestar de los trabajadores de la salud, donde se declaró esta crisis una prioridad nacional y se llamó a la nación a actuar. Según un artículo del *New England Journal of Medicine*, más de la mitad de los trabajadores de la salud reportan síntomas de agotamiento, el cual se intensificó con la pandemia de COVID-19. El agotamiento se caracteriza por el desgaste emocional y una baja sensación de logro en el trabajo, entre otros factores, que pueden deberse a un desequilibrio entre las altas exigencias laborales y la escasez de recursos laborales. Si bien el agotamiento afecta a las personas, el artículo del *New England Journal of Medicine* señala que tiene sus raíces en los sistemas.

Un estudio realizado por la **Academia Nacional de Medicina** sugiere formas para que una junta directiva sea parte de un compromiso de toda la organización con el bienestar del personal. Los consejos para la junta directiva incluyen:

- Establecer el tono de que abordar el agotamiento es una prioridad organizacional.
- Responsabilizar al director ejecutivo de crear y mantener condiciones que proporcionen al personal clínico y no clínico el tiempo, los recursos y las habilidades necesarios para abordar el agotamiento.
- Monitorear y responsabilizar a los líderes del personal por el ambiente de trabajo clínico, incluido el fomento del bienestar profesional.
- Revisar los datos de forma rutinaria para monitorear el progreso.
- Aprobar presupuestos que incluyan los recursos necesarios para crear/mantener un ambiente de trabajo positivo.

Los centros de salud también pueden considerar que el **Marco para la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo del cirujano general de EE. UU.** es un recurso útil.



CONSEJO 4:

los desafíos y las oportunidades de la fuerza laboral como junta directiva.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

Después de leer este artículo, considere discutirlo con su junta directiva. A su junta directiva también le puede resultar útil ver el vídeo complementario. Preguntas como las siguientes pueden ayudar a generar un debate:

- ¿Cómo está ayudando nuestra junta directiva a abordar las oportunidades y los desafíos de la fuerza laboral a través de palancas apropiadas para la gobernanza, como la planificación estratégica, la elaboración de presupuestos y la aprobación de políticas?
- ¿Qué más podría hacer nuestra junta directiva para apoyar las cuestiones de la fuerza laboral a través de funciones apropiadas a nivel de gobernanza?
- ¿Qué preguntas de debate de este artículo sería útil abordar en una próxima reunión de la junta directiva?
- ¿Qué información adicional sería útil para la junta directiva sobre este tema?
- ¿Cómo podríamos utilizar los comités para apoyar este trabajo?

¿BUSCA MÁS RECURSOS PARA LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE CENTROS DE SALUD?

Para obtener más información sobre los recursos adicionales disponibles para las juntas directivas de los centros de salud, visite la **Sección de búsquedas rápidas sobre la gobernanza** del Centro de información de recursos de los centros de salud o la **página sobre la Gobernanza de los centros de salud de la NACHC**. Para obtener información adicional sobre cuestiones de la fuerza laboral, visite la **Sección de búsquedas rápidas de la fuerza laboral** del Centro de información de recursos de los centros de salud.

Este recurso fue respaldado por la Administración de Recursos y Servicios de Salud (HRSA) del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos (HHS) como parte de un premio por un total de \$1,656,250 con un 0% financiado con fuentes no gubernamentales. Los contenidos pertenecen a los autores y no representan necesariamente los puntos de vista oficiales ni el respaldo de la HRSA, los HHS o del gobierno de los EE. UU. Para obtener más información, visite HRSA.gov.

Agradecimientos: Avni Shridharani, Emily Heard, M. Scott Alarcón y Deborah Morrison contribuyeron a este artículo. Gracias a Gerrard Jolly, Hafsa Miskin y la Dra. Grace Wang por su revisión y sus aportes adicionales.