La calidad del proceso asistencial y los recursos humanos. El caso Capio

Elena Arias Menéndez[a] y Montserrat Gratacós Monllor[b]

[a]Directora de Recursos Humanos en Capio España. [b]Responsable de reclutamiento, selección y gestión de recursos humanos. Hospital General de Cataluña. Capio España.

Introducción

La elaboración escrita de la ponencia no puede pasar por alto el agradecimiento personal de una de las firmantes del texto (Elena Arias), quien tuvo la osadía de compartir con los asistentes (todos ellos profesionales cualificados en el ámbito de la calidad asistencial), y junto con el resto de miembros de la Mesa titulada "¿Qué se está haciendo en España?", algunas reflexiones en torno a la contribución indiscutible de los profesionales a la calidad del proceso asistencial. Agradecimiento por la confianza y el afecto de los organizadores, y también por haberme brindado la posibilidad de exponer algunas de mis inquietudes en relación con el impacto de la calidad de los profesionales en la calidad misma del proceso asistencial.

Según María Moliner el término calidad cuenta con diversas acepciones; si nos referimos a las personas, podemos entenderla como "situación de la persona que goza de una especial consideración en la sociedad". Si, en cambio, aludimos al proceso, cabe interpretar su sentido como "clase", o lugar que se ocupa en una posible escala entre bueno y malo.

Asimismo, y también leyendo a María Moliner, podemos entender el proceso como "desarrollo o marcha de una cosa".

Desde una perspectiva muy general quizá podamos expresar que cuando nos referimos a calidad del proceso es necesario adjetivar el concepto (técnica, de la organización, percibida, buena, mala, etc.), y cuando mencionamos a los profesionales, la expresión "profesionales de calidad" contiene un reconocimiento del buen hacer de éstos en el desarrollo de las actividades que se realizan y que, en nuestro caso, constituyen el proceso asistencial.

Por otra parte, la evaluación de la calidad del proceso asistencial exige una

decisión estratégica previa: qué queremos lograr y cómo, con qué modelo, con qué profesionales y recursos materiales, metodología de actuación, medición, análisis, evaluación y adopción de las medidas que en cada caso corresponda. En consecuencia, para contar con profesionales de calidad, será preciso que los Departamentos de Recursos Humanos asuman protagonismo en los proyectos de calidad, formando cuerpo con éstos, mostrando flexibilidad y capacidad de asumir los retos que las necesidades de la población, avances del conocimiento científico y la tecnología traducidos en demanda y oferta sanitaria, ponen ante los profesionales sanitarios, los Departamentos de Recursos Humanos y las instituciones en general.

Los Departamentos de Recursos Humanos y su impacto en la calidad del proceso asistencial

(Reflexiones en torno a estos Departamentos en el ámbito hospitalario, cualquiera que sea la titularidad del centro.)

1. Mensaje estratégico y recursos humanos. La cualificación técnica, los conocimientos que habilitan para el ejercicio profesional, puede garantizar la "buena calidad técnica" del trabajo que se desarrolla, pero en modo alguno se deduce de ésta el compromiso con la misión y valores de la organización, así como tampoco la orientación al proceso y, en definitiva, al paciente. Sin embargo, esta última aproximación (orientación al paciente y al proceso asistencial), constituye el principio rector de nuestro Sistema Nacional de Salud y de todas las instituciones que, al amparo del mismo, desarrollan las diferentes actividades asistenciales o de apoyo a la asistencia.

Por consiguiente, los Departamentos de Recursos Humanos (y, en consecuencia, sus profesionales) deben contar con las competencias y la información necesaria para planificar, reclutar, mantener y gestionar los recursos humanos más cualificados para responder a los requerimientos que la ciudadanía y el Sistema nos exigen. La imagen de los Departamentos de Recursos Humanos como unidades administrativas de contratación, pago de nóminas y "oficinas de reclamaciones", difícilmente contribuirá a la mejora de la calidad del proceso asistencial desde una perspectiva integral e integradora. Gestión no es administración. Para gestionar debemos conocer cuáles son nuestros valores, qué queremos lograr a medio o largo plazo, y actuar en consecuencia (intervenir para alcanzar los resultados previstos). No se trata de utilizar expresiones más o menos "de consenso"

en el contexto de una intervención, sino de convencernos (y convencer), de que los profesionales (recursos humanos, trabajadores, empleados, etc.), son en realidad los protagonistas y los Departamentos de Recursos Humanos el elemento clave para relacionar el proyecto con las personas, contratarlas, promover planes de comunicación, desarrollo, conciliación con la vida familiar, gestionar en definitiva sin conflicto (más complejo que gestionar el conflicto…).

Apuntamos algunos de los elementos que, a nuestro juicio, deben formar cuerpo con la estrategia, política, objetivos y organización de los propios Departamentos de Recursos Humanos desde la perspectiva de la provisión hospitalaria de servicios sanitarios:

– Conocimiento del Sistema Nacional de Salud: misión, valores y objetivos.

– Conocimiento y participación en la estrategia general de la entidad provisora (pública o privada).

– Misión, visión y valores generales del Sistema, de la Empresa, o del Centro, y su traducción en el Departamento de Recursos Humanos y en la actuación de los profesionales.

– Cultura corporativa.

– Mejores prácticas: participación en grupos de trabajo relacionados con el proceso asistencial.

– Sistema de información integrado, accesible, apto para el conocimiento y la toma de decisiones.

– Respeto al medio ambiente. Política de riesgos laborales y vigilancia de la salud.

– Clima laboral. Su medición como elemento de mejora.

– Liderazgo: flexibilidad, competencia, capacidad para motivar, promover iniciativas, alcanzar los objetivos; gestión del cambio.

– Formación orientada a la mejora de competencias.

– Negociación y acuerdo frente a judicialización y conflicto.

2. Objetivos de los Departamentos de Recursos Humanos. Los objetivos concretos y planes de actuación de estos Departamentos son la expresión concreta del proyecto general, la herramienta necesaria para convertir en realidad la propuesta estratégica y, en definitiva, la misión y valores de la organización. Por tanto, a partir del conocimiento general que hemos abordado en el apartado anterior, sugerimos determinados objetivos departamentales:

– Elaboración, difusión y mantenimiento del manual de empresa en coordinación con la Dirección corporativa.

– Plan de liderazgo: evaluación del desempeño de los líderes. Análisis de potencial. Planes de sucesión.

– Planificar las necesidades de recursos humanos en función de las necesidades asistenciales y los recursos disponibles y puestos a disposición.

– Análisis de plantillas y puestos de trabajo. Presentación de propuestas y alternativas. Informes y análisis periódicos de situación.

– Elaboración, seguimiento y cumplimiento de presupuesto en coordinación con el Comité Directivo de Centro. Elaboración de informes y propuestas de índole económica.

– Relaciones laborales: conocimiento del marco normativo y funcional; transparencia; plan de información; negociación con fuerzas sociales; fomento de las iniciativas de los profesionales; reconocimiento y motivación.

– Elaboración de perfiles profesionales.

– Gestión por competencias. Evaluación del desempeño de los profesionales.

– Planes de acogida e integración.

– Clima laboral: encuestas, evaluación, propuesta de planes de acción, establecimiento de cronograma, responsables de las actuaciones y seguimiento.

– Propuestas de beneficios sociales (entre otros, conciliación de la vida laboral y personal).

– Participación en la elaboración de planes de carrera y desarrollo profesional.

– Promover la comunicación, así como la participación de los profesionales en grupos de trabajo y proyectos orientados al proceso asistencial. Todos los profesionales (y en mayor medida, si cabe, quienes desempeñan su labor en los Departamentos de Recursos Humanos) deben conocer, promover y actuar según las mejores prácticas *(benchmarking)*.

Elaboración de la memoria anual del Departamento, alineada con la general, que recoja su misión específica, objetivos, plan de acción, resultados y propuesta para el año siguiente.

El caso Capio en España

Ilustraremos las propuestas anteriores exponiendo dos ejemplos prácticos que se están desarrollando en el Grupo Sanitario Capio, relacionados con la transmisión de la estrategia general y los Recursos Humanos *(Handbook)*, y con los objetivos específicos de un Departamento de Recursos Humanos *(Capiómetro)*.

En marzo de 2005 se produce la integración del Grupo Sanitario IDC en la Compañía sueca Capio. IDC se constituyó en 1998 como prestador de servicios sanitarios en distintas Comunidades Autónomas con una clara voluntad de cooperación y complementariedad con el

Figura 1. *Centros Capio en la Península Ibérica.*

Sistema Público, orientando su actividad a la mejor atención al ciudadano a través de la gestión del proceso asistencial. La fusión con Capio supone la incorporación a un grupo paneuropeo, con centros de los países nórdicos, Gran Bretaña, Francia y España, así como la aceptación y asunción de una misión y valores que han de tener su necesario reflejo en los Departamentos de Recursos Humanos y en los profesionales que desempeñan su actividad en todos los centros de Europa.

La figura 1 refleja la distribución de centros de Capio Sanidad en el Estado español.

Misión, visión, valores de Capio: el *Handbook*

Capio ha entendido que es necesario reflexionar permanentemente acerca de la misión, visión y valores de la Compañía, tanto con carácter general, como teniendo en cuenta los objetivos a medio

y largo plazo de la misma. Además, esta reflexión ha de plasmar la participación colectiva de todos los profesionales en el proceso de integración de los valores, propuestas de actuación y de cambio. La herramienta de conocimiento, difusión y comunicación general se ha concretado en el *Handbook*, del que CAPIO mantiene dos ediciones, ambas disponibles en la intranet corporativa, y una de ellas abreviada, que se entrega periódicamente, tras cada actualización, a todos los trabajadores de la compañía en Europa, utilizando como soporte el papel. Existe un Comité europeo de seguimiento del *Handbook* en el que se integran los Comités de cada país; los Comités estatales cuentan con un miembro responsable del Departamento de Recursos Humanos.

El *Handbook* es un manual corporativo que recoge los valores y ética de Capio, así como las grandes líneas estratégicas relacionadas con el paciente, el personal, la seguridad de la atención, gestión de la asistencia, medioambiente, comunicación, tecnologías de la información, docencia, investigación y mejora continua. Incluye también ejemplos de buenas prácticas, proyectos innovadores, así como propuestas para el intercambio de conocimientos, reingeniería de procesos, o *benchmarking*.

Con la integración de IDC al Grupo Capio surge la necesidad de transmitir y comunicar la misión y valores a todos los profesionales del grupo Capio España, incluyéndose este país en el proceso de integración. El *Handbook* (versiones ampliada y reducida), se traduce al castellano y al catalán, distribuyéndose a los más de 4.000 trabajadores un ejemplar en soporte papel de la versión abreviada; puede también obtenerse información a través de la intranet corporativa de Capio en España, y también cabe aportar sugerencias tanto para aclarar las cuestiones que son objeto del manual como para proponer cambios o nuevos contenidos.

La responsabilidad del mantenimiento, difusión y cambio del *Handbook* recae en el Departamento Central de Recursos Humanos de la Compañía y en los correspondientes de los diferentes Centros ubicados en diferentes Comunidades Autónomas.

La difusión del manual se inició a los pocos meses de la incorporación de España al Grupo Capio. Al poner en marcha el proceso, se detectó que podían darse algunas diferencias en el grado de comprensión e interpretación del manual, teniendo en cuenta que era la primera vez que poníamos en marcha el proceso, y también debido a la diversidad de perfiles profesionales intrínsecos a los

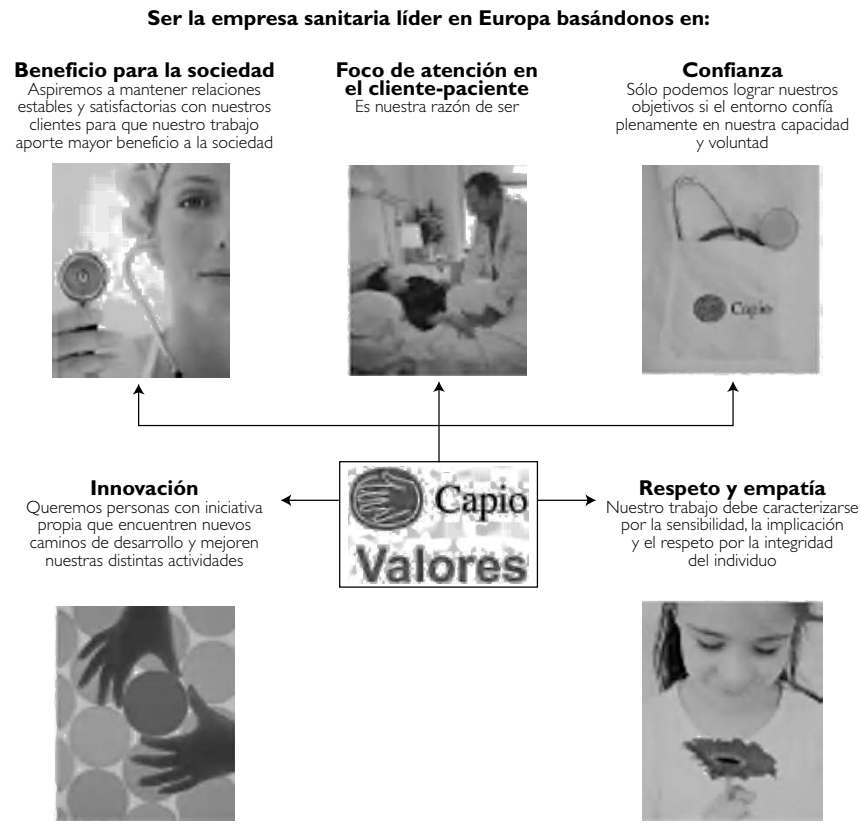

Figura 2. *Visión y valores de Capio.*

centros sanitarios. Se decidió, pues, apoyar el plan general de comunicación redactando un díptico informativo, que se resume en la figura 2, y que, conteniendo la información clave de un modo resumido y visual facilitara la lectura y comprensión del Manual corporativo. Por consiguiente, no lo sustituye en modo alguno, sino que acompaña y refuerza la difusión y comprensión del mismo en aras de impregnar de los valores y cultura corporativos a todos y cada uno de los profesionales.

La visión de Capio es ser la empresa sanitaria líder en Europa (por la competencia de sus profesionales, por la calidad en la realización del proceso asistencial, por la tecnología y recursos generales

puestos a disposición). Esta visión debe ser conocida y compartida por todos los profesionales.

El *Handbook* define unos estándares que permitan llevar a la realidad esta visión general. Éstos deben guiar el trabajo diario de los profesionales y se relacionan con el proceso asistencial, el trato al paciente, el uso de sistemas de creación de informes y métodos de gestión por centros, entre otros.

Los valores institucionales y su reflejo en la actividad profesional (pautas para el desempeño de los puestos de trabajo)

Los estándares de Capio reposan en una serie de valores que deben servir de punto de referencia a sus profesionales:

1. Foco de atención en el paciente y el cliente: nuestra razón de ser es el proceso, no el Servicio; la actividad, no la "administración".

2. Confianza: sólo podemos lograr los objetivos si el entorno confía plenamente en nuestra capacidad y voluntad.

3. Respeto y empatía: nuestro trabajo debe caracterizarse por la sensibilidad, la implicación y el respeto por la integridad del individuo.

4. Innovación: queremos personas con iniciativa propia que encuentren nuevos caminos de desarrollo y mejoren las distintas actividades.

5. Beneficio para la sociedad: aspiramos a mantener relaciones estables y satisfactorias con nuestros clientes para que nuestro trabajo aporte mayor beneficio para la sociedad.

Estos valores institucionales deben guiar el trabajo diario de los profesionales. Para ello, es necesario no únicamente que sean conocidos por las personas, sino que además tienen que ser conscientes de que deben trabajar con ellos reflejándose en el desempeño diario en el puesto de trabajo. Ello implica que las organizaciones Capio deben contar con herramientas que permitan ofrecer *feedback* a sus profesionales, indicando qué se espera de ellos, confiando en sus aportaciones, propuestas de mejora y desempeño en general.

En este sentido, en Capio se ha diseñado una herramienta de evaluación de las competencias profesionales, con el objetivo de mejorar la comunicación, detectar áreas de mejora de cada profesional, necesidades de formación, medición del desempeño y obtención de la información necesaria para el desarrollo de futuros planes de carrera.

La evaluación de competencias se realiza mediante una entrevista personal del profesional con su jefe inmediato, por lo

Innovación
Cuestionar de forma permanente y constructiva la forma habitual de hacer las cosas, creando nuevas ideas, conceptos y oportunidades de negocio, superando los obstáculos que se puedan plantear

A	B	C	D	E	F	G

Orientación al usuario y cliente
Actitud positiva de ayuda a los demás dirigiendo sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de los usuarios (pacientes y familiares) y clientes (ya sean internos o externos-proveedores, ortos servicios, etc.) mostrando seguridad y profesionalidad en su actuación, todo ello orientado a los objetivos y resultados de la Organización

A	B	C	D	E	F	G

Docencia
Participación en actividades formativas intra/extrahospitalarias

A	B	C	D	E	F	G

Actividades de investigación

A	B	C	D	E	F	G

Puntos fuertes

Áreas de mejora

Propuestas conjuntas de mejora indicando plazos

Figura 3. *Ejemplos de evaluación de competencias.*

que facilitamos los procesos de comunicación y *feedback*. Cada profesional previamente ha realizado una autoevaluación, por lo que es conocedor de aquello sobre lo que se le va a evaluar.

La gestión por competencias permite evaluar el desempeño de los trabajadores de acuerdo con unas competencias técnicas, y unas competencias genéricas, las cuales incluyen estos valores y el grado de realización deseado por la organización; se proponen acciones de mejora para cada profesional, a la vez que se reconoce sus puntos fuertes (fig. 3).

Clima laboral: Capiómetro

El Capiómetro es una encuesta de clima laboral creada en el año 2002 para el grupo Capio cuya finalidad es conocer la opinión de los profesionales sobre diversos aspectos fundamentales para valorar el impacto de los valores en la realidad laboral de los centros, como son el liderazgo, las condiciones de trabajo y la comunicación; por consiguiente, están directamente relacionados con los estándares del *Handbook*. El análisis de los resultados permite obtener una fotografía de la percepción de los profesionales en estas áreas, y sirve de punto de partida para tomar las decisiones oportunas sobre qué puede mejorarse y en qué plazo (a corto, medio o largo plazo). Del análisis de los resultados se generan planes de acción de cada centro, con un cronograma y designación de responsable para cada uno de ellos.

En febrero de 2006 se realizó por primera vez la aplicación del cuestionario a todos los centros de Capio España. Previamente se había efectuado una prueba piloto en uno de los centros del grupo (octubre de 2005) para valorar su viabilidad, quedando validado el proceso para nuestro país a partir de ese momento.

El cuestionario contiene 34 frases comunes a todos los Centros en Europa, y cada persona debe responder teniendo en cuenta una escala con 6 alternativas, graduadas en "totalmente en desacuerdo" a "totalmente de acuerdo". Contestar el cuestionario requiere una dedicación en torno a 5 minutos y las preguntas están redactadas de manera sencilla, lo que ha faciltitado que la acogida de las personas sea positiva (tabla 1).

En España el porcentaje de respuestas obtenido ha sido del 68 % sobre el total de la plantilla, lo que ha merecido una valoración positiva, teniendo en cuenta que ha sido la primera vez que se distribuye y responde el cuestionario en nuestro país, en el mismo período, en todos los centros y contando con todos los trabajadores (4.300).

Resultados obtenidos y conclusiones

Si realizamos un análisis global de los resultados para todo el país, podemos decir que han sido en general positivos. Se sitúan en la franja "totalmente de acuerdo" un 44 % de las respuestas frente a un 22 % "en total desacuerdo" y un 33 % en el intervalo medio.

Los resultados obtenidos se agrupan en tres franjas (fig. 4), correspondientes a los porcentajes de respuestas totalmente de acuerdo (zona verde del gráfico), ran-

Señala con una cruz la casilla adecuada

Afirmaciones	**Totalmente de acuerdo**					**Totalmente en desacuerdo**	
1. La colaboración en mi lugar de trabajo funciona bien	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
2. Mi trabajo me llena de satisfacción	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
3. Trabajo en una compañía atractiva	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
4. Los objetivos de mi trabajo son claros	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
5. Sé cuáles son mis áreas de responsabilidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
6. Mi competencia es relevante en mis áreas de responsabilidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
7. Tengo bastante libertad para decidir cómo realizar mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
8. Tengo tiempo suficiente para relizar mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
9. Las exigencias laborales se compaginan bien con mi vida privada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
10. Tengo grandes posibilidades de desarrollo laboral	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
11. Suelo proponer ideas para la introducción de mejoras	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
12. Suelo recibir *feedback* y saber si mis ideas desembocan en algo concretro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
13. Mi jefe y yo hablamos de mi situación laboral por lo menos una vez al año	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
14. Estoy satisfecho(a) con la(s) charla(s) sobre mi situación laboral que he tenido con mi jefe en el transcurso de los últimos 12 meses	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Aún no he tenido ninguna charla con mi jefe ☐
15. La cooperación con mi jefe/ jefe de equipo más inmediato funciona bien	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
16. Mi jefe/jefe de equipo más inmediato merece mi confianza	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
17. Mi jefe/jefe de equipo más inmediato está abierto a nuevas ideas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
18. Mi jefe/jefe de equipo más inmediato se toma su trabajo con mucho interés y dedicación	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
19. Mi jefe/jefe de equipo inmediato es tenaz, incluso cuando surgen contratiempos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
20. La dirección del hospital merece mi confianza	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
21. Es fácil encontrar información sobre el hospital en el que trabajo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
22. La información sobre mi hospital es suficiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
23. Estoy informado sobre los objetivos de mi hospital	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
24. Es fácil encontrar información sobre el grupo Capio*	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
25. Dispongo de información suficiente sobre el grupo Capio*	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
26. Estoy familiarizado(a) con la filosofía y el lema comercial del grupo Capio*	☐	☐	☐	☐	☐		
27. Estoy familiarizado(a) con los valores del grupo Capio*	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
28. los valores del grupo Capio* rigen mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
29. Mi jefe actúa en consecuencia con los valores del grupo Capio*	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
30. Los valores del grupo Capio* rigen el trabajo de mi Unidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
31. Formar parte del grupo Capio* ofrece un valor añadido a mi hospital	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
32. Es importante que la cultura y el espíritu de empresa del grupo Capio* estén claros, definidos y conjuntos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
33. El grupo Capio* tiene una cultura y un espírutu de empresa claros, definidos y conjuntos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
34. Mi unidad tiene una cultura y un espíritu de empresa bien claros y definidos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Indica el número de los tres enunciados que te parezcan más importantes.
No es necesario numerarlos por orden de importancia: ____ ____ ____

**Incluye la totalidad de unidades de todos los países.*

Tabla 1. *Clima laboral: Capiómetro*

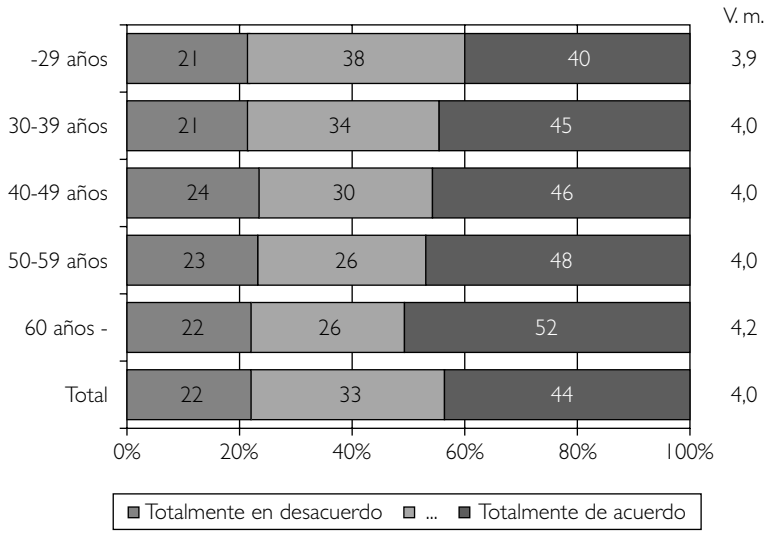

Figura 4. *Valor total del capiómetro (preguntas 1-27 y 31). n = –29 años = 693 respuestas; 30-39 años = 841 respuestas; 40-40 años = 822 respuestas; 50-50 años = 428 respuestas; 60 años = 73 respuestas. Total = 2.976 respuestas; n: número de personas que han contestado a la pregunta; v.m.: valor medio de la pregunta.*

go intermedio (zona amarilla del gráfico) y totalmente en desacuerdo (zona roja del gráfico).

Se manifiestan ligeras diferencias en la percepción de los profesionales según criterios de grupo profesional, antigüedad, edad, y si son jefe o no jefe. Las puntuaciones más positivas han correspondido, por grupos profesionales, a los facultativos; por antigüedad, a los de menos de un año; por jefe/no jefe a las contestadas por "jefe"; y en cuanto a grupo de edad los de más de 60 años.

El cuestionario incluía un apartado final en el que se solicitaba información acerca de los enunciados que pareciesen más importantes al encuestado. Los que han resultado valorados como más importantes de todo el cuestionario son el número 2: "mi trabajo me llena de satisfacción", seguido del número 1: "la colaboración en mi lugar de trabajo funciona bien".

Puntos fuertes

Las preguntas relacionadas con el puesto de trabajo obtienen resultados

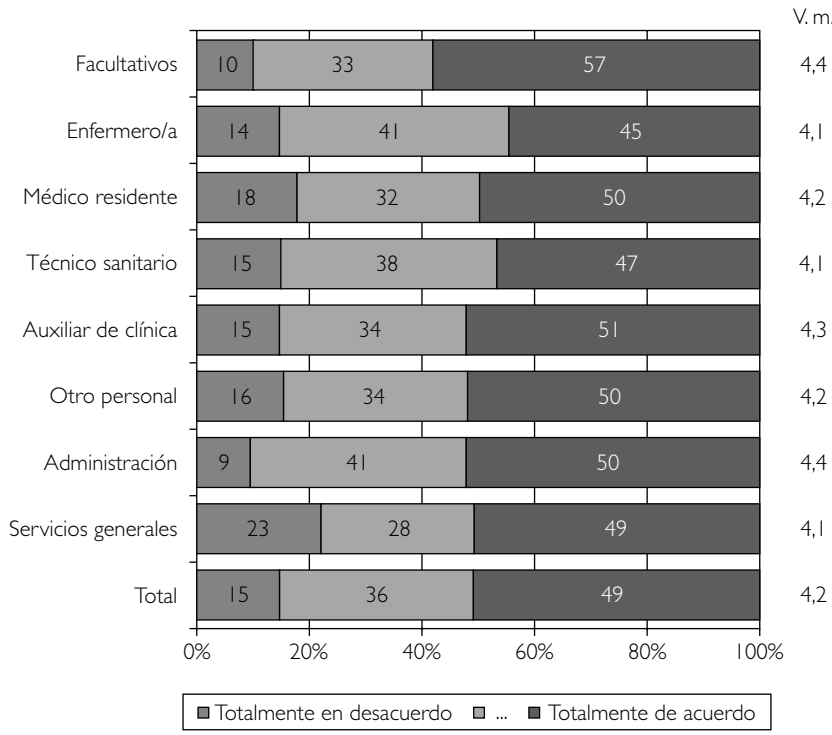

Figura 5. *Mi lugar de trabajo (preguntas 1-3). v.m.: valor medio de la pregunta.*

positivos, situándose de manera general en la zona totalmente de acuerdo, en un 50% de los casos frente a un 15% en totalmente en desacuerdo (fig. 5).

Las respuestas obtenidas en los ítems que hacen referencia a la propia responsabilidad en el puesto de trabajo han sido el grupo que ha obtenido mayores puntuaciones en el intervalo totalmente de acuerdo superando en todos los casos el 60% (fig. 6).

Áreas de mejora

1. *Feedback*. Los aspectos a mejorar se deducen de las respuestas obtenidas en el ítem número 12 (suelo recibir *feedback* y saber si mis ideas desembocan en algo concreto); se obtienen respuestas en totalmente en desacuerdo en un 37% de los casos frente a un 23 en total de acuerdo (fig. 7).

2. Comunicación. Las preguntas relacionadas con este apartado reflejan la

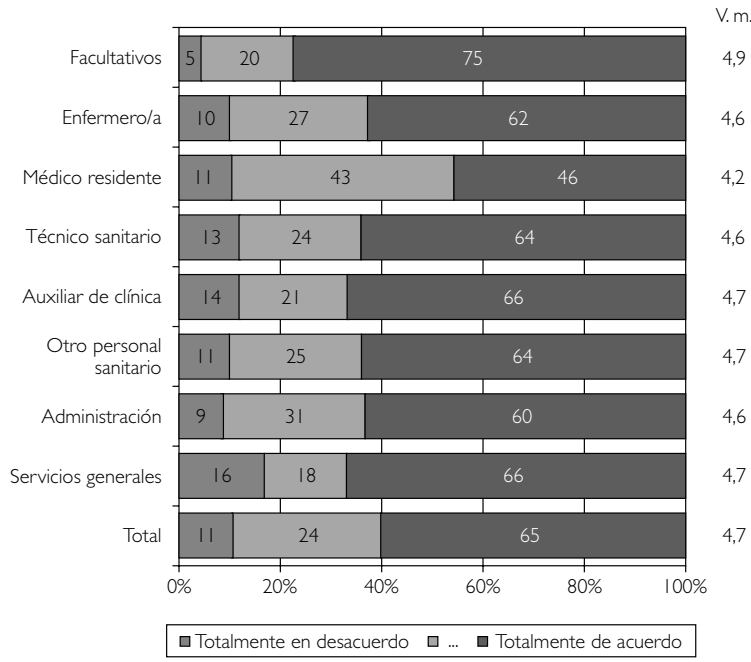

Figura 6. *Mi responsabilidad / competencias (preguntas 4-6). v.m.: valor medio de la pregunta.*

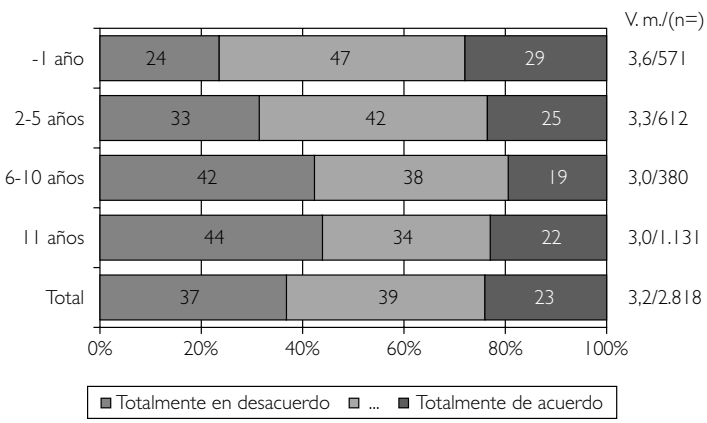

Figura 7. *Ítem número 12. Suelo recibir* feedback *y saber si mis ideas desembocan en algo concreto. v.m.: valor medio de la pregunta.*

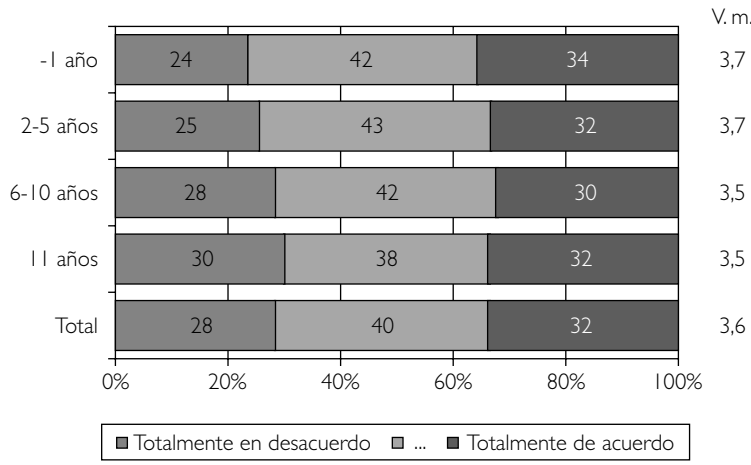

Figura 8. *Capio (preguntas 24-27 y 31). v.m.: valor medio de la pregunta.*

necesidad de mejorar en este aspecto: 32 % en total acuerdo frente al 28 % en total desacuerdo; el 40 % se sitúa en la franja media (fig. 8).

Por consiguiente, nuestro Plan general para el presente año relacionado con el Capiómetro, contendrá, entre otras, acciones orientadas a la mejora de la comunicación y oferta de *feedback* a los profesionales.

El año próximo podremos comprobar, con el nuevo Capiómetro, si avanzamos en nuestra propuesta corporativa de mejora continua.