

**Jornadas «Los profesionales sanitarios
en el Sistema Nacional de Salud»,
abril de 2008**

**Perspectivas de futuro; el nuevo papel
de los profesionales sanitarios en el marco
de la organización sanitaria compleja**

Gabriel M.^a Inclán Iribar

Consejero de Sanidad del Gobierno Vasco.

Egunon, es para mi un honor tener hoy la oportunidad de exponer ante ustedes una visión de cómo puede ser el futuro de nuestras organizaciones sanitarias y de sus profesionales. Soy conocedor y parte de la historia y del presente de la organización sanitaria pública vasca y de sus profesionales sanitarios.

Yo mismo, durante muchos años, he ejercido la profesión médica en la sanidad pública y también he desempeñado diversos cargos directivos sanitarios antes de ser Consejero de Sanidad. Por ello, me siento con fuerzas, con ambición y, por qué no decirlo, con ilusión por querer ser partícipe de los nuevos retos de futu-

ro para la organización sanitaria y sus profesionales.

Para entender el papel de los profesionales sanitarios es esencial comprender la naturaleza de la organización a la que pertenecen; una organización que evoluciona condicionada por unos vectores de cambio que hay que analizar y tener muy en cuenta para la comprensión actual y la visión futura de la función del personal sanitario.

Las organizaciones sanitarias son sistemas complejos, ya que se componen de múltiples agentes con intereses de distinta índole. Se trata, por tanto, de un ecosistema de poderes en evolución (*lobbies* profesionales,

sindicatos, ciudadanos, gestores políticos, etc.), constantemente condicionado por factores como la demanda, los costes, las exigencias de la sociedad, las expectativas y necesidades de los profesionales, etc.

A su vez, el encarecimiento de las prestaciones sanitarias, el envejecimiento de la población, la cronicidad de las enfermedades y la aparición de nuevas tecnologías médicas y productos farmacéuticos se vienen señalando como los principales impulsores del devenir de los sistemas de salud.

Además de éstos, recientemente han aparecido una serie de tendencias y factores de los que hablaré más adelante y que, unidos a los anteriores, están acelerando el cambio tanto de los modelos asistenciales y de gestión, como de las funciones y roles de los profesionales sanitarios.

Un profesional sanitario del futuro tendrá que superar la faceta estrictamente clínica, asumiendo funciones de gestión. El trabajo en equipo y las decisiones tomadas en red será la dinámica que se imponga; en este sentido, las nuevas tecnologías facilitarán las relaciones a distancia, propiciando la generación de equipos no necesariamente conectados físicamente.

La apuesta debe ser en pro de un profesional sanitario más autónomo y responsable, que reciba formación continuada permanentemente, enfocado a la excelencia de resultados. La autonomía de gestión ha de entenderse en el sentido más amplio/perverso de la palabra en la que la autoorganización lleva aparejada toda la responsabilidad de una actuación eficaz y eficiente, siempre alineada con los intereses de la organización de la que es parte.

El profesional del futuro deberá favorecer una nueva relación con el paciente, en la que éste sea “más sujeto” que nunca, “más participe” en las decisiones y más “gestor” en lo que concierne a su salud; ahora bien, no hay que perder de vista que las reglas de juego son las que son, y que esta nueva relación deberá enmarcarse dentro de los límites establecidos por la propia autonomía de actuación y decisión del profesional que le asiste.

Factores y tendencias que afectan al marco organizativo y de gestión

Anteriormente me he referido a una serie de factores que están acelerando el cambio, tanto de los mode-

los asistenciales y de gestión, como de las funciones y roles de los profesionales sanitarios. Pero existen además otros factores, cuya influencia va a ser notable y a los que también quiero referirme:

1. La necesidad de seguir impulsando y apostando por la innovación clínica y de organización.

2. La Medicina personalizada, la Genómica y la Farmacogenómica.

3. El crecimiento de la investigación.

4. La imprescindible e inaplazable necesidad de integración de niveles.

5. El consumismo reivindicativo de los pacientes.

6. La crisis profesional: la aparición de nuevos valores (la familia frente a la carrera profesional, la calidad de vida, la innovación, el cambio); la feminización de la profesión; los nuevos roles y perfiles profesionales (nueva enfermería, superespecialización de los profesionales); los nuevos perfiles gerenciales, etc.

De este modo se irá conformando una nueva realidad organizativa basada en el conocimiento, la experiencia y la innovación.

Hasta ahora me he centrado en aportar una visión de los factores de cambio que van a empujar las orga-

nizaciones sanitarias hacia nuevos escenarios; a continuación trataré de ofrecer una visión de los cambios, que en opinión de los expertos se darán —o se están dando— a nivel organizativo:

Hospitales de alta especialización

Se centrarán en patologías muy complejas, llevándose a cabo alianzas en red y a veces en ubicaciones distantes (el hospital virtual).

Hospitales generales/comarcales

Más pequeños que los actuales. También con estructuras en red, sobre todo conectados con centros socio-sanitarios y de Atención Primaria.

Atención Primaria

La medicina preventiva, la educación sanitaria y la gestión de las enfermedades crónicas cobrarán mucha importancia; surgirán nuevas formas de actuación con consultas a distancia y se impulsará el apoyo en el domicilio, así como en los centros socio-sanitarios.

Centros sociosanitarios de nuevo tipo

Tenderán a ser más pequeños, muy coordinados con la Atención Prima-

ria y los hospitales comarcales, sobre todo en relación con las enfermedades crónicas y reagudizaciones.

Hospitalización a domicilio

Su crecimiento en el futuro será importante y la telemedicina será un factor clave en su desarrollo.

Para adaptarse a esta realidad que se avecina es necesario no sólo imaginar/redibujar la función y el modelo de desempeño de nuestros profesionales sanitarios, sino que, además, serán precisos nuevos roles y perfiles.

En este punto me gustaría hablar de los retos y tendencias en relación con los profesionales sanitarios del futuro.

Se van a generar grandes diferencias en las competencias de los profesionales, igual entre médicos y médicas que entre enfermeras y enfermeros. En este sentido, las profesiones sanitarias darán cobijo a un amplio abanico de funciones que deberán asumir profesionales de mil caras.

El profesional sanitario tendrá un renovado papel de intermediario con el mundo casi “mágico”, “hipertecnificado”. Un nuevo papel como asesor de salud y gestor del conocimiento. Se desarrollará la figura del superespecialista: genetistas invasi-

vos, radiólogos intervencionistas con técnicas digitales. Tendremos más científicos e investigadores en formación permanente. El profesional médico será miembro de un equipo integrado por diversos profesionales: biólogos, bioquímicos, genetistas, etc. Las nuevas tecnologías introducirán la figura del médico a distancia: “menos cara a cara”.

La era de la Medicina personalizada está a la vuelta de la esquina, es una realidad imparable de gran impacto social y económico, una revolución que exigirá a los profesionales estar preparados, ya que ellos serán los grandes protagonistas de este reto.

Todo esto nos acerca al marco del cambio y nos sirve de apunte para imaginar y rediseñar el papel del profesional sanitario del futuro. Pero para articular y facilitar esta nueva visión las claves serán:

I. La innovación como constante. La innovación es un proceso de transformación, un tránsito para hacer una organización mejor para todos. En este sentido, las organizaciones sanitarias del futuro deberán instar a sus profesionales (como profesionales del conocimiento que son) a la innovación y generación de valor constante.

2. La nueva relación médico-paciente basada en el respeto mutuo y en la responsabilidad compartida: como he apuntado anteriormente habrá mayor simetría en la relación médico-paciente, facilitando el respeto a la autonomía, sí, pero enfatizando también en la responsabilidad de cada una de las partes.

3. La motivación, la implicación y el compromiso de los profesionales seguirán siendo las claves de las políticas de personal, unas políticas tendientes a reforzar el papel del profesional autónomo y responsable que ejerce en un sistema sanitario capaz de alinear los objetivos individuales con los colectivos.

4. Se fomentará el trabajo en equipo y el trabajo en red.

5. Un nuevo papel de la enfermería, apoyado en el desarrollo de nuevas actividades demandadas por la población y en el nuevo reparto de competencias entre profesionales de la Medicina y la Enfermería.

6. Cómo no, también será preciso un nuevo perfil profesional para los directivos, elemento fundamental para gestionar el cambio.

De cara a gestionar con agilidad los retos de cambio que se plantean hay que superar los esquemas gerencia-

les tradicionales (los transaccionales o de administración pura y dura), dando paso a un nuevo liderazgo transformacional (establece el marco de actuación, pone el énfasis en el qué, no en el cómo, crea las condiciones, lidera a través de la influencia). En este sentido es necesaria no sólo una cultura de aprendizaje, adaptación al cambio e innovación. El líder transformacional deberá además fomentar la conectividad, la diversidad, la autoorganización y la creatividad, enfatizando no tanto el desarrollo de las competencias, sino en el de las capacidades de los profesionales.

Conclusión

Las organizaciones sanitarias son sistemas vivos, son entes socialmente construidos con protagonismo de sus actores. Las personas son el corazón de la organización, y son ellas las que mediante su actuación en equipos de trabajo, redes y comunidades de interés crean y crearán la base cultural de la organización. Las culturas complejas no son resultado de la sola actuación individual de líderes y gestores creativos, sino producto de un trabajo en equipo de toda la organización sanitaria.

Mi pretensión con esta exposición sobre lo que podrán ser o serán nuestras organizaciones en un futuro próximo no ha sido mirar “en la bola de cristal”, porque estoy convencido de que muchas de las ideas hoy expuestas serán una realidad.

La actual concepción de la organización sanitaria nos ha permitido llegar a donde estamos. A partir de

ahora deberemos permitir la emergencia de la fluidez y la adaptación evolutiva de las organizaciones inteligentes, porque así nos lo exige el presente y así nos lo demanda el futuro.

Quedan inauguradas las Jornadas de la *Revista de Administración Sanitaria* sobre los profesionales en el Sistema Nacional de Salud.

