
Una visión desde las administraciones sanitarias

M.ª Jesús Múgica Anduaga

Directora del Gabinete del Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco.

La visión que a través de estas líneas voy a ofrecer sobre la organización del trabajo y las competencias profesionales es una reflexión en voz alta. No pretende ser algo pedagógico o didáctico, sino que es una invitación al debate y también a la reflexión.

Llevo 20 años trabajando en la Sanidad Pública Vasca, de los cuales 17 han sido en el área de personal, del año 1992 al año 2005 fui Subdirectora de Recursos Humanos y Directora de Recursos Humanos de Osakidetza. Actualmente soy la Directora del Gabinete de Apoyo en el Departamento de Sanidad.

He vivido la experiencia de Osasuna Zainduz, estrategias de cambio para la Sanidad Vasca, cuyos fundamentos serían la base de la Ley de Ordenación Sanitaria de Euskadi del año 1997, y donde ya se apuntaba que los cambios sobre los factores endógenos del modelo de organización y

gestión permitirían el reforzamiento de los fundamentos ideológicos de nuestro modelo sanitario.

Por ello, la Ley de Ordenación Sanitaria de Euskadi apostó por una reforma de base organizativa, que potenciara la capacidad de la organización sanitaria para lograr una mayor eficiencia en el empleo de los recursos públicos.

Osakidetza, que era un organismo autónomo de carácter administrativo, pasó a ser un ente público de derecho privado, con personalidad jurídica propia y con un régimen económico y hacendístico-financiero, en el que es de destacar que se pasó de un sistema de contabilidad presupuestaria a uno de contabilidad general; cada organización de servicios cuenta con un presupuesto de explotación y de capital, un estado de compromisos futuros y una memoria anual comprensiva de sus actividades, así como de una tesorería propia.

Asimismo se dotó a las organizaciones de servicios sanitarios de mayor flexibilidad, autonomía y responsabilidad.

En lo que al personal se refiere, si bien en aquella época corrían vientos en los que se debatía que el régimen laboral, es decir, la laboralización del personal aportaría una mayor flexibilidad al sistema, concluimos que la modificación de la relación jurídica no incidiría en el núcleo del nuevo modelo de organización que queríamos plantear y la opción fue que el personal fuera estatutario.

En este nuevo contexto, Osakidetza ha venido diseñando sus planes estratégicos, definiendo su misión, visión y valores, y en breve se aprobará el tercer plan estratégico.

Si nuestra visión en el año 1997 hacía especial hincapié en la eficiencia, nuestra organización ha ido incorporando nuevos instrumentos, apostando por un modelo de gestión basado en la excelencia, asumiendo la calidad de servicio y de gestión como los factores clave para proporcionar a la ciudadanía un servicio sanitario eficaz y de calidad.

El reto de la calidad, que se ha materializado en la implantación de la calidad total en los centros y en

el reconocimiento externo y ha obligado a adecuar la planificación de futuro dentro de la filosofía de la gestión excelente.

Características de la organización sanitaria

Pues bien, estos cambios los hemos realizado en un modelo de organización sanitaria interactiva, compleja, llena de incertidumbres y de gran dinamismo.

Una organización en la que confluyen tres niveles de decisión: un nivel político, un nivel gerencial/directivo y uno individual/profesional que interactúan entre sí y en la que no existen unos límites nítidos.

Y podemos poner muchos ejemplos; así, si en el ámbito político se diseña una política para ampliar determinadas prestaciones sanitarias de la cartera de servicios, o se establecen unas garantías por ley para los tiempos de espera, la implantación de estas políticas directamente producen cambios en los dos niveles siguientes.

Asimismo, y si nos vamos al nivel de decisión individual, si los facultativos y facultativas utilizan una prueba diagnóstica u otra o un medicamento u otro están interactuando, están inci-

diendo en los otros dos niveles, es decir, cualquiera de los agentes intervinientes en los tres niveles de decisión puede modificar tanto resultados como objetivos.

Pero diría más, en la sanidad del siglo XXI están interactuando aspectos financieros, culturales, sociales, organizativos, político-administrativos y cómo no de transformación tecnológica.

Por tanto, nuestras organizaciones son complejas. Tienen una complejidad tanto en el apartado propiamente organizativo como en la gestión. Un acto tan simple como ver un paciente en una consulta supone la participación de profesionales de diversas categorías: personal administrativo del área de atención al paciente que le da la cita, una enfermera o enfermero, un profesional médico, etc. Además, se requiere disponibilidad de cierta infraestructura, se utilizan diferentes procesos en la práctica clínica, se establece el seguimiento de decisiones diagnósticas y terapéuticas, se emiten informes, hay interacción entre especialistas, se generan cantidad de datos y se da información al paciente y a sus familiares.

Otra característica inherente a la organización sanitaria es la incerti-

dumbre. Es habitual tomar decisiones en medio de muchas incertidumbres. Diría más, a nadie se le escapa que la toma de decisiones en Medicina y también en Enfermería muchas veces significa gestionar la incertidumbre.

Y si bien el desarrollo de una Medicina basada en la evidencia, la utilización de protocolos o el consentimiento informado contribuyen a dar solidez a las decisiones, debemos reconocer que la incertidumbre acompaña a las consecuencias de las decisiones, por ejemplo: preventivas, diagnósticas, terapéuticas o rehabilitadoras.

Todo ello, además, en un contexto con pacientes cada día más ilustrados que exigen y cuestionan el quehacer de los profesionales sanitarios.

Por otro lado, el entorno en el que se mueven las organizaciones sanitarias es muy dinámico.

Hoy nos enfrentamos de manera permanente a numerosos retos. Además de la complejidad de las prestaciones y de la propia organización hay rapidez en la innovación y difusión de la tecnología, está el envejecimiento de la población, las presiones tanto sociales como de los profesionales, la limitación de recursos y muchas veces todo este dinamismo nos lleva a la

incertidumbre, e incluso al desconocimiento a medio y largo plazo del impacto tanto de las decisiones como de las no decisiones.

En este dinamismo, en esta evolución constante, no es suficiente con adaptarse, sino que es necesario aprender, evolucionar e innovar.

Por ello es bueno y necesario conocer y reconocer que nuestras organizaciones sanitarias son así, porque este conocimiento es nuestro mejor aliado para dar respuesta a los objetivos presentes y futuros.

Competencias profesionales

Tras este breve repaso desde el ámbito organizativo hemos de reconocer que las organizaciones no son nada sin sus profesionales.

En mi opinión las competencias profesionales de las que tanto se habla y existen muy buenos trabajos, hay que enmarcarlas dentro de una política de personas y en coherencia con la política general de la empresa u organización sanitaria.

En numerosas ocasiones hemos oído decir que la gran asignatura pendiente en el ámbito de la organización sanitaria es el diseño de una política de personal que permita, en la prác-

tica de la gestión, optimizar el aprovechamiento de sus propios recursos humanos y que éstos se conviertan en el motor de la organización.

Osakidetza tiene diseñada su política de gestión de personas; la orientación que se le ha dado se fundamenta en tres pilares:

1. Una declaración de la política de gestión de personas.
2. Unos principios generales.
3. Unos principios de actuación para cada proceso.

Dentro de esa declaración de política las personas y sus competencias representan el valor más determinante de la eficacia y la calidad.

Gestionar personas supone orientar y dirigir a todos los profesionales hacia objetivos y metas comunes, y liderar las organizaciones a todos los niveles, ejerciendo una dirección motivadora y participativa y gestionando los recursos y los conocimientos existentes en ellas.

La satisfacción de las personas deviene, básicamente, de su compromiso con la labor desarrollada, con el proyecto de futuro, con el desarrollo profesional y personal y del reconocimiento equitativo por su aportación, su actitud positiva hacia la organización y su orientación al paciente.

En cuanto a los principios que se han establecido, a modo de referencia, se citan los siguientes:

- Homogeneidad en lo básico y descentralización en la gestión; descentralización que también debe ser operativa dentro de las propias organizaciones de servicios. hospitales y comarcas.

- Liderazgo participativo.

- Impulsar la gestión de personas y alcanzar un enfoque integral.

- Desarrollo profesional.

- Adecuación de las personas y la organización.

Y por último, y no por ello menos importante, la política de gestión de personas que contiene un mapa de procesos con sus principios de actuación, es decir, se reconducen todas las actividades a los siguientes procesos: satisfacción y compromiso, estrategia y planificación de recursos humanos, organización y clasificación profesional, selección e integración, formación, promoción y movilidad, información y comunicación, reconocimiento y compensación, seguridad y salud laboral y relaciones sociolaborales.

Expuesta esta pincelada de la política de gestión de personas, y centrándonos en unas competencias de los profesionales, enmarcadas dentro de una

política de personas alineada y coherente a la política general, creo que es conveniente identificar y circunscribir las mismas. En este sentido, a mi entender las deberíamos circunscribir a conocimientos, habilidades y aptitudes. Es decir, la gestión de las competencias de nuestras personas debe girar en torno a estas tres áreas.

Admitiendo que hoy nuestras organizaciones cuentan con unos muy buenos profesionales sanitarios, los nuevos requerimientos y objetivos de la organización para dar una respuesta más adecuada hace necesario que sus conocimientos, habilidades y aptitudes deban estar actualizados de manera permanente. Por ello, la formación debe constituir la herramienta adecuada, tanto al servicio de los objetivos de la organización, como del desarrollo profesional de las personas, a la vez que constituya un elemento de motivación y reconocimiento.

La formación debe ser el instrumento de apoyo a procesos como la inserción, el acceso, el desarrollo profesional, la carrera de gestión y la docencia e investigación.

Una formación que contemple diversas vías, es decir, con una visión y una formulación amplia que tenga en cuenta incluso, por ejemplo, proce-

sos de intercambio, de rotación y participación en proyectos.

El éxito de nuestro negocio dependerá, en buena parte, de que nuestras organizaciones tengan profesionales bien formados en conocimientos, habilidades y aptitudes.

Como vemos, la Sanidad Pública de Euskadi ha sido capaz de introducir nuevas formas de gestión tanto a nivel organizativo, propiamente dicho, como de las personas, a través de las cuales ha ido generando un cambio en la forma de hacer las cosas.

Sin embargo, tenemos que seguir pensando en el futuro. A pesar de que a menudo oímos decir que el modelo está agotado, que su sostenibilidad puede cuestionarse. No sé si está agotado pero, en su caso, tendremos que seguir reinventándolo y tenemos que hacerlo sostenible.

Por ello también quiero completar esta visión de la organización y de los profesionales con una pequeña referencia al futuro.

Futuro

Un futuro con un cambio en la relación profesionales-pacientes-sociedad. Hay quienes hablan de un nuevo contrato social.

Un futuro donde las profesiones sanitarias darán cobijo a un amplio abanico de roles y funciones que deberán asumir los y las profesionales.

La formación técnica deberá ser complementada con la formación humanística.

Un futuro en el que el impacto de las nuevas tecnologías va a ser integral, en el que en lo organizacional, las unidades asistenciales convencionales dejarán paso a nuevas formas de organización, dando paso a nuevos modelos en los que no sea condición *sine qua non* el tener presencia física en una misma organización. Se constituirán unidades asistenciales como empresas virtuales. Es posible que en breve hablemos del hospital virtual.

Se potenciará el trabajo en equipo y multidisciplinario, sin que ello implique que la responsabilidad de cada cual se difumine.

La base de la carrera profesional deberá orientarse a la mejora de las competencias profesionales medidas por los resultados reales de la práctica clínica. Será importante estimular la mejora de las competencias profesionales constatadas a través de los resultados reales de la práctica clínica en vez de los indicadores de proceso.

Si en el actual diseño de gestión de personas la satisfacción del personal sanitario cobra un papel importante, el futuro es un área a consolidar y potenciar sobre todo en aquellos aspectos que puedan facilitar el ejercicio diario de la motivación profesional y la puesta de esta motivación al servicio de la organización.

Miro para atrás y veo que a lo largo de estos últimos 10-15 años la sanidad pública vasca y sus personas han cambiado sustancialmente, lo cual significa que podemos seguir cambiando, mejorando, porque los retos y las amenazas son permanentes. Si a lo largo de estos años nuestros retos han sido la eficiencia y la calidad tenemos que incorporar también la innovación.

Conclusión

Como conclusión, y en esta invitación a la reflexión, si al inicio de mi

intervención mencionaba que los cambios sobre los factores endógenos del modelo de organización y gestión son los que permiten el reforzamiento de los fundamentos ideológicos de nuestro modelo sanitario, pienso que hoy este planteamiento también sigue estando vigente.

En el caso concreto de Osakidetza, y por citar ejemplos concretos, mencionararía la apuesta por la calidad total y por la investigación e innovación, a través de la Fundación Bioef. Ambas apuestas han supuesto y están suponiendo una mejora en el ámbito organizativo y un cambio cultural en nuestros profesionales.

Por ello y para finalizar, los cambios internos del modelo de organización y gestión y el reforzamiento y la adecuación permanente de los conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas son y serán claves para dar una respuesta a los retos de presente y futuro.

