



Gestión

El sistema de salud necesita transformar la gestión de sus profesionales

Javier Carnicero Jiménez de Azcárate

Con motivo de la reducción del gasto sanitario público, consecuencia de la profunda crisis económica, todos hemos temido, y con razón, un recorte profundo de las prestaciones del Sistema Nacional de Salud, e incluso dudando sobre su supervivencia. Ante esta situación, se ha puesto de manifiesto la muy favorable valoración que hacen los españoles sobre la sanidad pública y su disposición a movilizarse para defenderla. Se ha reivindicado con firmeza el crecimiento de su dotación presupuestaria, la gestión directa de sus centros, y la ampliación de su cartera de servicios. Sin embargo, pocos han entrado a valorar uno de los problemas más importantes de nuestro sistema, que no es otro que la gestión de sus profesionales.



El envejecimiento de la población, la prevalencia de las enfermedades crónicas, el mayor coste de las tecnologías sanitarias y la creciente demanda de mayor calidad por los ciudadanos, mientras se ajusta el presupuesto, son tensiones bien conocidas y reconocidas en todos los ámbitos profesionales. La actitud irresponsable de la clase política, que no es capaz de tratar con un mínimo de seriedad los problemas del sistema de salud, empeora la situación. Como si todas estas dificultades no fueran suficientes, se añaden las propias de la gestión de servicios públicos de salud, que priman los criterios garantistas sobre los de calidad, eficacia y eficiencia. Por supuesto que la gestión pública tiene que ser transparente y objetiva, pero sin olvidar, por ejemplo, que el principal objetivo de un servicio de salud es proporcionar la mejor asistencia a sus pacientes y no lo es garantizar un procedimiento administrativo.

En algunos servicios de salud ya no se priman los criterios profesionales para la contratación de médicos. Incluso la situación llega al absurdo de que la "lista de contratación" (nombre que lo dice todo) se ordena por turno de llegada, sin tener en cuenta los méritos de los candidatos. Es decir, el principio constitucional de igualdad se contrapone a los también principios constitucionales de mérito y capacidad, cuando la norma obliga a cumplir los tres. Esta situación, unida a la uniformidad de las retribuciones, que no tienen en cuenta el desempeño, crea un entorno que impide que "el principal activo" del sistema de salud, como dice cualquier político en cuanto tiene la mínima oportunidad, se involucre para la consecución de los fines de la organización. Todo ello tiene varios riesgos. La mediocridad es uno de los



más graves, pero otros son la melancolía y el corporativismo.

Melancolía de quien se empeña en luchar contra los elementos, hacer bien su trabajo, encontrar tiempo para la investigación y empeñarse en la mejora del servicio, mientras choca continuamente con una Administración despersonalizada y que prima el cumplimiento del procedimiento por encima de cualquier otra consideración. Corporativismo de quienes olvidan que están al servicio de sus pacientes y del interés general.

Pocas veces se discute sobre la nefasta influencia del corporativismo, entendido como la actitud de defensa a ultranza de los intereses de un colectivo, y del daño que ocasiona en los servicios públicos de salud. El corporativismo arrastra a la endogamia, primer paso hacia la mediocridad. También conduce a olvidar los intereses generales, que es el primer paso hacia la corrupción. No es infrecuente que en los despachos de dirección de los hospitales, una reunión que comienza para poner remedio a una lista de espera, se convierta en una discusión sobre reivindicaciones históricas de un servicio, que poco o nada tienen que ver con el problema que está encima de la mesa. Casi siempre, una vez alcanzada la petición "imprescindible para garantizar la calidad", al poco tiempo la lista de espera vuelve a crecer y se reinicia el ciclo.

Un aspecto del corporativismo que puede ser positivo es la competitividad. Competitividad con otros centros sanitarios o con otros servicios, que puede conducir a la mejora de calidad, a la investigación y a la innovación. El problema es que la competitividad también puede conducir a la rivalidad. La competitividad es compatible con la colaboración en determinados momentos y en determinados aspectos. La rivalidad supone enemistad y eso impide cualquier colaboración.

Es necesario que se cambie la manera de afrontar las enormes dificultades a las que se enfrenta el sistema de salud. Repetir modelos de gestión que ya no sirven, porque han cambiado el entorno, las dificultades, y las aspiraciones personales, es un camino directo al fracaso. El sistema de salud tiene que involucrar a sus profesionales poniendo los legítimos intereses de los pacientes, y los intereses generales, por encima de los corporativos y personales. Se debe caminar hacia un sistema de mayor cooperación entre centros y servicios públicos de salud, entre el sector público y el pri-



vado, entre diferentes profesiones sanitarias. La clase política tiene que sacar la salud de la confrontación diaria, evitar demagogia y populismo, y facilitar el trabajo de profesionales y gestores. Desde luego también es necesario transformar la gestión de los profesionales, premiando la excelencia, en la selección, en la retribución, y en la dotación de recursos materiales y proyección de los servicios.

Uno de los problemas más importantes de nuestro sistema es la gestión de sus profesionales

Mecanismo necesario para la cooperación, que no está reñida con la competitividad, es el trabajo en red, que es la forma de hacer efectiva la, precisamente llamada así, red de asistencia sanitaria. Es trabajo en red la redistribución de tareas entre diferentes centros y servicios, que cooperan para alcanzar sus propios objetivos. Precisamente lo importante es hacer un esfuerzo para hacer congruentes los objetivos generales con los propios de cada servicio, centro sanitario e incluso profesión. Eso exige altura de miras, generosidad y excelencia. Todo lo contrario a lo que significa corporativismo.

Coordinador de los Informes SEIS (Sociedad Española de Informática de la Salud)
Para contactar: jcarnicero@seis.es