

Futuro de las Relaciones Laborales en el Sistema Nacional de Salud

Vicente Fuentes F

*Director General de Recursos Humanos y Servicios
Económico-Presupuestarios del Ministerio de Sanidad y Consumo. Madrid
fvicente@msc.es*

Resumen

El artículo constituye un resumen de la ponencia sobre las pautas de futuro para las relaciones laborales en el Sistema Nacional de Salud, al objeto de lograr una organización más moderna, eficaz y efectiva.

Se analiza la situación actual de las relaciones laborales en el Sistema Nacional de Salud y sus puntos débiles y fuertes. Asimismo, se detallan las líneas de reforma para un modelo de hospital del Siglo XXI y se realizan ciertas propuestas en el marco de las relaciones laborales, en la orientación de la organización sanitaria, en la dirección de profesionales de alta cualificación y en la implantación de nuevas políticas de recursos humanos.

Palabras clave: Sistema Nacional de Salud. Relaciones laborales. Recursos humanos. Dirección de personal. Organización sanitaria.

Future of Labour Relations in National Health System

Abstract

A summary on guidelines for future of labour relations in National Health System, in order to achieve a more modern and efficient organization is considered. Current situation of labour relations in National Health System and its' weaknesses and strengths are analyzed. Lines of reform for XXI century model hospital are detailed. Several proposals are made within the framework, oriented to sanitary organization, and management of highly qualified professional in implantation of new human resources policies.

Key words: National health system. Labour relations. Human resources. Personnel management. Sanitary organization.

El presente artículo tiene la finalidad de ofrecer algunas pautas que, bajo mi punto de vista, deberían cimentar un modelo de futuro de relaciones laborales en el Sistema Nacional de Salud, al objeto de lograr una organización más moderna, eficaz y efectiva.

Para ello, como en la construcción de un edificio, debemos tener en cuenta el terreno que estamos pisando, es decir la realidad que estamos viviendo, así como las nuevas técnicas de gestión que emplean otras organizaciones con buenos resultados.

En consecuencia, en primer lugar, se analizará la situación actual, con sus fortalezas y debilidades. Seguidamente, se tratarán las líneas de reforma para un modelo de hospital del Siglo XXI y finalmente, se realizarán determinadas propuestas en el marco de las relaciones laborales, en la orientación de la organización sanitaria, en la dirección de profesionales de alta cualificación y en la implantación de nuevas políticas de recursos humanos.

Análisis de la situación actual

En síntesis el marco del debate que define la situación actual se caracteriza por la obsolescencia del modelo de gestión de los recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud (SNS), la insatisfacción de los profesionales y los usuarios, la creciente tendencia a la empresarización de los hospitales y, como consecuencia de todo ello, la necesidad de adoptar reformas en un "marco público".

Ahondando un poco más en estos aspectos, los puntos débiles del sistema son los siguientes:

La rigidez de los Estatutos de Personal.

La antigüedad y obsolescencia del marco jurídico actual. Hay que tener en cuenta que el personal estatutario del SNS se rige por normativas preconstitucionales, recogidas en tres Estatutos: el del personal facultativo (del año 1966), el del personal sanitario no facultativo (del año 1973) y el personal no sanitario (del año 1971).

La escasa participación de los profesionales y de la sociedad en la gestión de los centros sanitarios.

La falta de incentivos individuales y colectivos.

La inexistencia de carrera profesional.

El bloqueo de la promoción profesional.

Los excesivos puestos de trabajo interinos en el sector.

Una mentalidad proclive a la falta de asunción de responsabilidades.

La desconfianza interna y externa ante los cambios.

La poca flexibilidad interna en la gestión de los recursos humanos.

Sin embargo, existen ciertos puntos fuertes en el SNS que pueden respaldar y favorecer la asunción nuevos retos y las oportunas reformas. Entre otros, se señalan las siguientes fortalezas del Sistema:

Contamos con un alto nivel de formación de los profesionales y un gran potencial de nuestros recursos humanos.

Existe también un gran nivel de maduración de los líderes para emprender y dirigir las necesarias reformas.

Tenemos un alto nivel de calidad de la prestación sanitaria.

Asimismo, tenemos un aceptable grado de éxito en las experiencias de gestión en el ámbito del Sistema Nacional de Salud.

Hay una voluntad política para realizar los cambios (Téngase en cuenta, por ejemplo, el Real Decreto Ley 10/1996 y la Ley 15/1997, sobre nuevas formas de gestión del SNS o la Ley 16/2001, sobre consolidación de empleo, así como diversos Reales Decretos y normas de inferior rango).

Existe una gran sensibilidad social a favor de la mejora de la gestión sanitaria, en otras palabras, el usuario confía en el SNS.

Finalmente, tenemos la oportunidad para cambiar el marco de gestión y existe un cierto grado de conciencia de crisis en el sistema actual que puede convertirse en una fortaleza para afrontar los necesarios cambios.

Las líneas de la reforma

Visto lo anterior, las grandes líneas de la reforma que creo convenientes son:

1. Reformar y modernizar el régimen estatutario.
2. Reformar los sistemas de selección.
3. Introducir nuevas fórmulas de dedicación y contratación.
4. Incrementar el componente variable de la retribución.
5. Incrementar la participación de los profesionales en la gestión.

En este sentido, significar que, en el momento presente, el Ministerio de

Sanidad y Consumo ya ha elaborado un borrador de Ley de Estatuto Marco que ha sido acordado con las Comunidades Autónomas y las organizaciones sindicales, alcanzando un grado de consenso bastante aceptable.

Junto a ello, debemos dar pasos siguientes para reforzar la cooperación y la coordinación Interterritorial. Para tales efectos, también se está elaborando otro proyecto de Ley de Coordinación del Sistema Nacional de Salud.

Otra de las medidas importantes es la de fortalecer los mecanismos de participación de los agentes sociales y la sociedad civil.

Además de estas grandes líneas de actuación, que podríamos calificarlas como estructurales y que constituyen los cimientos del edificio, es preciso poner en marcha medidas más concretas en el ámbito de los centros sanitarios, puesto que son el núcleo básico del Sistema Nacional de Salud; núcleo en donde convergen las relaciones laborales y fluyen los diferentes intereses de los profesionales y de los usuarios.

En consecuencia, debemos centrar la atención en *potenciar los recursos humanos en el hospital del Siglo XXI*, para lo cual considero que se deben adoptar las siguientes actuaciones:

1. Cambiar el marco de relaciones laborales.
2. Transformar la orientación de la organización sanitaria.
3. Saber dirigir a profesionales de alta cualificación.
4. Implantar nuevas políticas de recursos humanos.

A continuación analizaré cada una de estas propuestas.

Cambio del marco de Relaciones Laborales

En primer lugar, existe la necesidad de lograr un marco laboral más flexible. Para ello, históricamente y de manera instrumental han existido dos opciones: mediante la funcionarización del personal del Sistema Nacional de Salud, a través de un **Estatuto Marco**, o mediante la laboralización del personal.

La solución ha venido determinada de manera legal. Concretamente, la Ley General de Sanidad (Ley 14/1986, de 25 de abril) estableció en su artículo 84 que un Estatuto Marco regularía con carácter general la normativa básica aplicable a este personal. Asimismo, el artículo 47 de esta Ley establece la necesidad de alcanzar mediante acuerdos en el Consejo Interterritorial del SNS unos principios básicos en política de personal.

Como se ha mencionado anteriormente, el futuro Estatuto Marco está en avanzado estado de elaboración y vendrá a establecer una normativa básica estatal, que determinará unos principios generales de la política de personal, los derechos y deberes básicos y las materias relacionadas con el tiempo de trabajo, aplicables a todo el personal del SNS, con independencia del régimen jurídico, funcionarial laboral o estatutario.

El futuro Estatuto Marco procederá también a la reforma de todo el régimen jurídico básico del personal estatutario, con estricto respeto a las competencias de ordenación de los recursos humanos y desarrollo legislativo de los respectivos Servicios de Salud que ostentan las Comunidades Autónomas.

Además, el Estatuto Marco viene a satisfacer una demanda en la que coinci-

den las organizaciones sindicales y todas las Comunidades Autónomas, que ya ostentan plenas competencias sanitarias.

Por otra parte, para el necesario cambio de las relaciones laborales es necesario establecer los principios para la negociación colectiva a nivel de empresa. Paralelamente a lo mencionado en el punto anterior cabrían dos opciones: mediante una mesa sectorial o a través de convenios colectivos.

También la solución ha venido condicionada de manera legal, de modo que el desarrollo de un Estatuto Marco establecerá mecanismos de coordinación a través de un Foro Marco Estatal para el Diálogo Social compuesto la Administración General de Estado, las Comunidades Autónomas y las Organizaciones Sindicales.

Transformación en la orientación de la organización sanitaria

Parece necesario avanzar en la modificación de la orientación de la organización sanitaria. A tales efectos, se debe cambiar la filosofía en la gestión de los hospitales, de modo que evolucionen hacia organizaciones de servicios.

La requerida evolución se debe efectuar desde la orientación clásica, centrada tradicionalmente en los *procesos* y en la *producción*, hacia las organizaciones de servicios que, en cambio, están centradas en el mercado, el *cliente* y el servicio.

Pero analicemos ahora cuál es el marco actual de las empresas de servicios, cómo son las nuevas organizaciones y qué objetivos deberían asumir las organizaciones sanitarias para evolucionar de la orientación clásica hacia organizaciones de servicios.

El marco actual de las empresas de servicios se caracteriza por los siguientes aspectos:

Desarrollan nuevas iniciativas estratégicas que, a su vez, prestan una especial atención a: la importancia creciente del coste, la velocidad de respuesta a las demandas y la calidad de producto y servicio.

Aplican los avances tecnológicos a medida que van surgiendo éstos.

Tienen en cuenta el poder creciente de los compradores de servicios (globalización y concentración).

Son plenamente conscientes de los déficit de habilidades y conocimientos, fruto de los cambios tecnológicos.

Ponen en marcha de manera sistemática nuevas tecnologías de la información.

Asumen y desarrollan los cambios en las formas de control organizativo, mediante técnicas de: Sustitución de controles burocráticos por la utilización de los clientes como elemento de control, Supervisión mutua entre iguales en equipos de trabajo y sistemas automáticos de control basados en utilización intensiva de tecnología de información.

Pero, ¿Cómo son las nuevas organizaciones?. En primer lugar, son organizaciones más horizontales y participativas. Además, se caracterizan por los siguientes elementos:

Organizaciones más planas: Existen menos jerarquías, cada directivo tiene más colaboradores directos a supervisar y existe mayor autonomía de cada uno de los niveles de decisión.

Incremento de la autonomía de la decisión para: Involucrar a los emplea-

dos, dándoles participación y poder de decisión, según el nivel de responsabilidad y resolver los problemas en el nivel más bajo de la organización.

Creación de equipos de trabajo, debido a que: Son la nueva célula social de la empresa, integran conocimientos especializados para dar respuesta al cliente y sus necesidades y rompen barreras funcionales y permiten el aprendizaje mutuo.

Nuevas formas de integración, dado que: Integrar en base a la supervisión directa, jerarquía e imposición de reglas es poco adecuado en organizaciones de servicios. Debe integrarse en base a elementos como cultura, visión de empresa, estrategia, valores y códigos de conducta.

Los sistemas de información: Evitan el posible descontrol de las nuevas formas de organización. Deben constituirse en sistemas de soporte a la toma de decisiones. El objetivo es sustituir control por información. Gestionan el conocimiento.

Respecto a qué objetivos deberían asumir las organizaciones sanitarias para evolucionar de la orientación clásica hacia organizaciones de servicios, se resumen los siguientes puntos:

Conceptualizar la organización sanitaria en clave de servicio.

Diseñar planes de acción que faciliten que los resultados del centro sanitarios sean los del resto.

Liderar procesos de orientación al servicio.

Asociar la gestión de la satisfacción del usuario y el empleado con los indicadores de gestión.

Identificar elementos clave en el dise-

ño de las estrategias de mejora del servicio.

Definir mediante Plan de Empresa (estratégico) qué somos y qué queremos ser, adonde vamos y cómo queremos alcanzarlo.

La dirección de profesionales de alta cualificación

Resulta evidente que la gestión diaria de cualquier organización, así como cualquier cambio en la misma, la realizan y lideran personas concretas. Sin embargo, poseer personal de alta cualificación no garantiza, en sí mismo, que se alcance el progreso deseado hacia los objetivos que se persiguen. Para ello es preciso que converjan dos circunstancias:

Que el potencial se manifieste en logros concretos (asunción de compromisos), consiguiendo del personal determinación, empeño, autoconfianza y adaptabilidad.

Crear el contexto organizativo para que el talento se desarrolle y oriente en la forma adecuada, diseñando una organización que aúne los intereses y capacidades personales con los objetivos de la organización.

Como en definitiva el principal papel de los directivos en las organizaciones consiste en gestionar personas, recursos humanos o servicios profesionales, me voy a permitir hacer una mención de las recetas que recomiendan Galbraith y Lawer en su libro *“Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations”* (Jossey-Bass, San Francisco-1993). Concretamente, estos autores, señalan los siguientes aspectos claves para la dirección:

Utilización de equipos y/o enriquecimiento de tareas.

Estructuras planas y ligeras.

Actividades basadas en el producto o servicio, o en el cliente.

Utilización de “task forces” y grupos de trabajo para fijar políticas.

Ambiente de trabajo abierto y con fácil comunicación.

Sistemas de información abiertos y no jerárquicos.

Clara fijación de objetivos.

Importancia de la cultura de la organización.

Sistemas de incentivos coherentes, basados en habilidades, con beneficios flexibles y seguridad en el empleo.

Importancia de la formación continua.

Coherencia interna entre todos los subsistemas.

Implantar nuevas políticas de recursos humanos

Hasta aquí, se han realizado muy diversas propuestas de actuación para el futuro de las relaciones laborales del Sistema Nacional de Salud, tanto en un marco general como en unos niveles más específicos. Creo llegado el momento de hacer, a modo de conclusión, un resumen de las principales reflexiones y actuaciones que deben adoptarse para implantar una nueva política de recursos humanos en tres aspectos muy concretos:

En los sistemas de participación:

Deberíamos reflexionar en ¿Qué motivaciones impulsan al empleado a participar libremente?

Implantar nuevos sistemas de organización.

En el desarrollo profesional y los planes de carrera:

Hay que diferenciar entre desarrollo profesional y promoción jerárquica.

Ver la promoción como un proceso de mejora profesional avalada por los rendimientos obtenidos (aptitudes y actitudes).

La separación entre desarrollo profesional y promoción jerárquica permite mejorar las capacidades y reconocer la trayectoria profesional.

En los sistemas de retribución:

Centrarse en la persona, no en el puesto.

Desterrar el sistema de valoración de puestos de trabajo.

Implementar fórmulas de retribución variable.

Por último, terminaré este artículo con el decálogo propuesto por Ostroff y Smith para la creación de una organización horizontal:

1. Organizarse alrededor de procesos, no de tareas.
2. Acharar la jerarquía, minimizando las subdivisiones de los procesos y las actividades que no añadan valor.
3. Asignar a alguien la propiedad de los procesos y de su resultado.
4. Enlazar la consecución de los objetivos y la evaluación de los resultados con la satisfacción del cliente.
5. Construir la organización en torno a los equipos, no a los individuos.
6. Combinar tanto como sea posible las actividades de gestión con otras tareas más operativas.
7. Cada empleado debería desarrollar normalmente varias habilidades y competencias, no como excepción.
8. Entrenar e informar al personal en "*just in time*" para actuar.
9. Maximizar el contacto de toda la organización con clientes y proveedores.
10. Recompensar la adquisición de habilidades individuales y los resultados de los equipos.

