



**ENTREVISTA AL
SR. XAVIER SABALLS.**
DIRECTOR DE RECURSOS
HUMANOS DEL ICS
(INSTITUT CATALÀ DE LA SALUT).

Si se da un paso atrás, que solo sea para tomar impulso de nuevo

A corto plazo la situación financiera del sistema de salud está siendo muy complicada. En Cataluña los recortes en sanidad y algunas informaciones aparecidas indicando que el ICS planteaba abrirse a la incorporación de capital privado han generado descontento y movilizaciones. Todos somos conscientes de la necesidad de plantear nuevos escenarios si queremos garantizar la sostenibilidad de nuestro sistema sanitario... pero ¿en qué direcciones? y ¿cómo afectará esto a Enfermería? Por eso era interesante recabar información de primera mano sobre qué políticas de personal se están poniendo en práctica, qué líneas de futuro se plantean llevar a cabo, y cuál debe ser la preparación y adecuación de los profesionales de Enfermería en esos nuevos escenarios.

Para ello contamos con la experiencia del Sr. Xavier Saballs, director de Recursos Humanos del Institut Català de la Salut desde el año 2008. El Sr. Saballs, licenciado en Derecho, ha ejercido esa misma labor en un gran centro sanitario como el Hospital de Bellvitge, y también en el

Consortio de Mataró, ambos en la provincia de Barcelona.

Algunas cifras pueden darnos la idea de todo aquello que gestiona el ICS: ocho hospitales de referencia de la red hospitalaria de utilización pública; 285 equipos de atención primaria; 38 centros de especialidades extrahospitalarias; 24 unidades territoriales de atención continuada y de urgencias de atención primaria; y también de atención a la salud sexual y reproductiva (35), de diagnóstico por la imagen (31), salud mental, laboratorio clínico y atención domiciliaria.

Su plantilla asciende a unos 40.000 profesionales de los cuales un 33% engloba a Diplomados en Enfermería.

También desarrolla actividad científica a través de nueve institutos de investigación, y forma a más de 2.400 especialistas.

Sr. Saballs, vistas estas cifras, ¿qué representa el ICS en la sanidad catalana y cuál es su naturaleza jurídica?

Estamos hablando del principal proveedor de servicios de salud en Cataluña, ya que presta atención a 5.775.000 personas. Se creó como una entidad gestora de la seguridad social

en el año 1983 para ejecutar las competencias en sanidad. Y en el 2007 una nueva ley aprobada por mayoría parlamentaria lo transformó en una empresa pública.

¿Y qué hay de las informaciones aparecidas en torno a la intención de abrirse a capital privado?

Por definición es imposible la privatización de una empresa pública en el actual estado legislativo. En tanto no haya una nueva ley que modifique la del año 2007 no tiene sentido hablar de la privatización del ICS. Otra cosa es pretender desarrollar al máximo sus posibilidades en el sentido de una mayor autonomía presupuestaria, pero dentro de un marco jurídico que es el que es: el de una empresa pública. No hay una previsión de cambiar el ICS, en todo caso de desplegar la ley. La realidad a día de hoy es que el ICS ha desarrollado menos facultades de las que disponen otras empresas públicas. En mi opinión, cualquier cambio futuro debería facilitar una mayor autonomía de gestión a la institución y a los diferentes centros que la componen. Pero en cualquier caso, dejar claro que el ICS es una empresa 100% pública y lo continuará siendo.

¿Y en qué debería concretarse esa autonomía?

En una mayor descentralización y proximidad de la gestión en el territorio, así como también en una mayor corresponsabilidad de los profesionales en la gestión de presupuesto y de contratación para conseguir una utilización más correcta de los recursos.

¿Y eso deberá hacerse en el futuro?

De hecho se está haciendo ya. La autonomía se viene desarrollando desde hace tiempo, hace más de dos años que se implementó en algunos centros de atención primaria, asignando presupuestos por contrato-programa, marcando –evidentemente– unos límites relativos a actividad y resultados. Ahora ya casi un tercio de centros tiene autonomía de gestión en atención primaria, y deseamos que siga creciendo tanto el número de centros como el nivel de autonomía en cada uno de ellos.

SOBRE POLÍTICAS DE PERSONAL

Toda organización empresarial tiene como mayor patrimonio el valor de sus recursos humanos. Por eso es necesario que se establezcan políticas laborales que faciliten su desarrollo profesional.

¿Cuáles son, en términos de política de personal, los ejes prioritarios que se contemplan en la actualidad y cuáles se preparan para el futuro, dadas las condiciones globales del sistema que se están anunciando?

La verdad es que todo está condicionado por un tema presupuestario. A nadie se le escapa que en estos momentos la sostenibilidad del sistema está en primer plano, pero no es el único. En términos de recursos humanos tenemos la estabilidad de la plantilla, las políticas de selección, el desarrollo profesional y las políticas de incentivos.

De hecho, en Cataluña no se ha parado el desarrollo de la carrera profesional y cada año tenemos convocatorias de niveles, y la voluntad del ICS es continuar haciéndolo. Los incentivos del 2011, ligados a la consecución de los objetivos predefinidos, están firmados y prevista su evaluación para el 2012.

También hemos incorporado la evaluación en todos los procesos: el Estatuto Básico de Empleo Público fija que todos los puestos y empleos deben ser evaluables y evaluados y debe tenderse a que a cada profesional se le reconozca el trabajo personal efectuado. El mismo cuestionario de la carrera profesional se incorpora como valor añadido a los criterios de selección de la Bolsa de Trabajo, y también en la selección definitiva.

Hablemos de incentivos... y de actitudes.

Si entendemos incentivos en su concepción más amplia, como motivación laboral, podemos hablar de relación entre incentivos y actitudes. Si en el concepto del sistema de incentivos reflejamos exclusivamente un complemento retributivo, estoy totalmente en desacuerdo con dicho axioma. Ningún manual sobre motivación refleja la retribución como el elemento principal. Cuanto más hablamos de profesionales, cuanto más cualificada es una actividad, menos incentiva un concepto retributivo, y menos condiciona las actitudes personales.

El incentivo es muy válido para acordar qué es lo que la organización solicita y lo que los profesionales deben conseguir; ayuda a saber cuáles son los objetivos y el grado de reconocimiento de los resultados. En ese sentido todos los sistemas retributivos cada vez ponen más énfasis en la retribución variable en reconocimiento de la labor individual. Si entendemos el sistema de incentivos como indicadores objetivos y evaluación de resultados, podemos modificarlo y adaptarlo anualmente a las situaciones vividas en cada uno de los centros, buscando la resolución de las demandas de los ciudadanos.

Si ustedes me preguntan si puede mejorarse, sin duda. Todo lo que suponga garantizar mayor objetividad de los indicadores y resultados dará más consistencia y transparencia al sistema.

Estos incentivos ¿se determinan por los directivos?

En el ICS la fijación de objetivos es individual; cada profesional tiene marcados los suyos dentro de un catálogo más amplio: de calidad, asistenciales, de gestión, de sostenibilidad... El profesional y la institución pueden ponerse de acuerdo en cuáles son los objetivos y los indicadores; los objetivos no suelen dar lugar a discusiones, quizás más los indicadores ya que condicionan los resultados individuales.

No obstante, como director de Recursos Humanos, yo diría que el nivel de consecución en un colectivo de 40.000 profesionales es alto y la problemática bastante inferior a lo que podría parecer. La experiencia indica que no se puede pedir un trato diferenciado si no tenemos elementos concretos en los que basarnos; por ello el proceso debe ser cada vez más participativo y el objetivo final estar mejor propuesto y ser más evaluable.

SOBRE LA ADECUACIÓN Y PREPARACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA

Los cambios, la tecnología, las nuevas demandas de los ciudadanos, la sostenibilidad, plantean la necesidad de un determinado perfil de Enfermería.

Esta situación que se está planteando ¿requiere otro perfil profesional?

Progresivamente las Direcciones de Enfermería piden unos perfiles determinados tanto en atención primaria como en hospitalaria. El futuro lleva, por un lado, a una situación de mayor especialización; y, al mismo tiempo, se precisa la polivalencia, que en Enfermería es importantísima. Situación difícil de resolver, que exige definir nuevos roles y que llevará a Enfermería a ocupar competencias y espacios nuevos. Es el reto que tiene planteado el sistema: conseguir la incardinación en el ámbito sanitario de estos nuevos roles y competencias, aboliendo fronteras, compartiendo, trabajando en red.

Las transformaciones en el Grado, la creación de nuevas Especialidades, implican nuevas posibilidades. Nos equivocaremos si confundimos cambios con incrementos o reducciones sostenibles, si relacionamos cambio con crisis. Deben replantearse cuáles son las competencias en el ámbito asistencial y facilitar que los profesionales ejerzan aquellas para las que están preparados, independientemente de quién las hacía hasta ahora. Las fronteras competenciales deben verse como espacios comunes no como líneas rojas e infranqueables, y este debe ser un debate entre profesionales asistenciales.

A veces sí hay fronteras, ¿lo desmiente la realidad?

En el sector sanitario es muy difícil trazar fronteras: existe mucho más que el negro y el blanco; hay una gran gama de gris; hay espacio para compartir; de lo contrario no tendría sentido incrementar el nivel y el tiempo de formación ni el de especialización.

Entendemos que se requiere formación a lo largo de toda la vida, y que viene condicionada por los cambios en los roles profesionales...

La realidad pasa por optimizar nuestra formación, nuestra capacidad de trabajo, a lo largo de toda nuestra carrera profesional, y para ello elaboramos los planes de formación continuada. Y el primer paso para su elaboración es que los profesionales identifiquen sus necesidades y sus preferencias de formación, a las que tratamos de dar una respuesta profesional y de calidad.

Esos espacios y competencias nuevos que usted mencionaba ¿cree que pueden originar trasvases y creación de nuevas profesiones que ocupen los espacios abandonados por Enfermería? ¿Tal vez como en el sistema americano que presenta diferentes niveles de enfermeras...?

Este ámbito es competencia del Ministerio de Sanidad y Política Sanitaria, pero personalmente creo que es difícil plantearse profesionales con mayor formación para hacer exactamente lo mismo que se hacía. El tiempo nos dirá cómo trans-

curren las cosas. El sistema sanitario español lleva años actualizándose continuamente. En estos momentos las auxiliares de Enfermería tienen una formación reglada, existen técnicos, Enfermería se halla desarrollando sus Especialidades... en el futuro supongo que existirá esa diversificación. Es un proceso largo y continuo.

SOBRE LAS NUEVAS TENDENCIAS EN EL SECTOR

En un sector en crisis que está buscando un modelo sostenible es necesario contar con los profesionales.

Sr. Saballs ¿deberíamos hablar de recursos humanos o de humanos con recursos?

Hablar de recursos humanos es hablar de personas. Es imposible implementar cambios, proyectos... ¡nada!, sin contar con los profesionales de la organización, sin acordar conjuntamente adónde queremos ir. Y para ello hay que dotarles de autonomía, lo que supone implicación, corresponsabilidad y rendición de cuentas. De hecho es lo que pedimos todos los profesionales: capacidad para decidir, tener claros los objetivos y los medios; y poder ver cuáles son los resultados. Ese es el escenario ideal.

Pero nos encontramos en un momento de recortes y de crispación...

Por eso mismo, más que nunca, hemos de desarrollar mayor autonomía de gestión, lo que no significa siempre más recursos, sino ser conscientes de cuáles son aquellos de los que disponemos y utilizarlos de la forma más correcta. Por ejemplo, la gestión de un centro de Tortosa (Tarragona), no puede venir determinada desde Barcelona. Cada centro debe decidir cómo usar los recursos con los que cuenta para obtener los resultados que se le han pedido.

Para finalizar una pregunta que está en el ambiente, ¿no podrían trasvasarse recursos desde otros sectores? ¿Por qué siempre tiene que sufrir recortes Sanidad?

Es cierto que estamos viviendo momentos particularmente complejos, también en sanidad, pero en cualquier caso el Parlamento nos asigna unos recursos y somos responsables de la ejecución de ese presupuesto. La situación es complicada, lo sabemos todos; y debemos procurar en nuestro caso y con el máximo consenso, sostener y equilibrar una empresa como el ICS.

Hay capacidad para hacerlo; tal vez no podamos conseguir el crecimiento de los últimos años, pero hay que ver las cosas con perspectiva y, si en un momento dado debe darse un paso atrás, que sea sólo para tomar impulso de nuevo y encarar el futuro con mejores garantías...