

Adecuación profesional al desempeño: incorporación, desarrollo profesional y gestión de la motivación y de la eficiencia.

Ángel Caunedo Álvarez

Jefe del Servicio de Aparato Digestivo del Hospital Universitario Virgen Macarena, Sevilla

RESUMEN

Esta ponencia abordó tres ejes fundamentales en la adecuación profesional al desempeño: la incorporación de profesionales, el desarrollo profesional continuo (DPC) y la gestión de la motivación para mejorar la eficiencia en los servicios de aparato digestivo.

En cuanto a la incorporación de profesionales, se señalaron como principales problemas la rigidez del proceso de selección en el Sistema Nacional de Salud, que limita la capacidad de adaptación de los servicios a las necesidades reales, y la falta de reconocimiento de habilidades específicas en los baremos de bolsas de trabajo y oposiciones. Asimismo, se analizó la dificultad para retener el talento y atraer profesionales altamente cualificados, subrayando que la estabilidad laboral derivada de la "funcionarización" no garantiza la motivación si no va acompañada de un desarrollo profesional continuo efectivo.

Respecto al desarrollo profesional, se destacó que, pese a su reconocimiento en la Ley 44/2003 de ordenación de las profesiones sanitarias, su implantación ha sido muy irregular en el territorio nacional. La ponencia propuso herramientas como la recertificación periódica de competencias, el impulso de las áreas de capacitación específica y la utilización del examen europeo de la especialidad como instrumentos para garantizar una actualización permanente de conocimientos y habilidades. Asimismo, se subrayó la necesidad de que los profesionales lideren este proceso de acreditación ante la falta de desarrollo institucional del mismo.

En relación con la gestión de la motivación, se remarcó que esta constituye un factor clave para la eficiencia organizativa. Se identificaron como elementos motivadores fundamentales la estabilidad laboral, una remuneración adecuada, el reconocimiento a través de una carrera profesional estructurada y la creación de un ambiente de trabajo positivo. También se apuntó la necesidad de fomentar liderazgos transformadores y de proporcionar formación específica en gestión de la motivación para los jefes de servicio. Entre las barreras existentes se mencionaron la precariedad laboral, la inequidad entre comunidades autónomas y la explotación de la vocación profesional en detrimento de unas condiciones de trabajo adecuadas.

En conjunto, la ponencia subrayó que la adecuación profesional al desempeño exige un enfoque integral que abarque la mejora de los procesos de incorporación, el impulso del desarrollo profesional continuo y la gestión activa de la motivación, como pilares esenciales para fortalecer la eficiencia y la calidad en los servicios sanitarios.

PONENCIA

En primer lugar, quiero agradecer a la organización y a la Sociedad Española por la invitación a participar en este proyecto.

Esta ponencia aborda la adecuación profesional al desempeño, la incorporación y desarrollo profesional, así como la gestión de la motivación y de la eficiencia. En este caso, no estamos hablando de cuántos recursos humanos necesitamos, como en las ponencias anteriores, sino de cómo incorporamos esos recursos, promovemos el desarrollo profesional de los facultativos y gestionamos su motivación para que puedan rendir de la manera más eficiente posible.

En las encuestas previas realizadas dentro del trabajo preparatorio, este tema obtuvo una valoración de 4,67 sobre 5, lo que indica que se considera un asunto muy pertinente para tratar.

Las preguntas relacionadas con este tema, formuladas en la encuesta mencionada, fueron principalmente dos: en primer lugar, si nuestros especialistas son adecuados para el desempeño de sus funciones y si están suficientemente motivados; y, en segundo lugar, si las funciones asignadas a nuestros especialistas son las adecuadas. Ambas preguntas obtuvieron una valoración de adecuación por encima de cuatro.

Así pues, queda claro que es un tema pertinente e importante.

En este trabajo preparatorio se han identificado una serie de problemas y retos (1). En relación con esta ponencia, al igual que en las ponencias anteriores, los problemas priorizados son los dos que aquí se presentan: la falta de autonomía en la gestión de contratos, que fue el problema número cuatro en orden de prioridad, y la captación de talento especializado (figura 1).

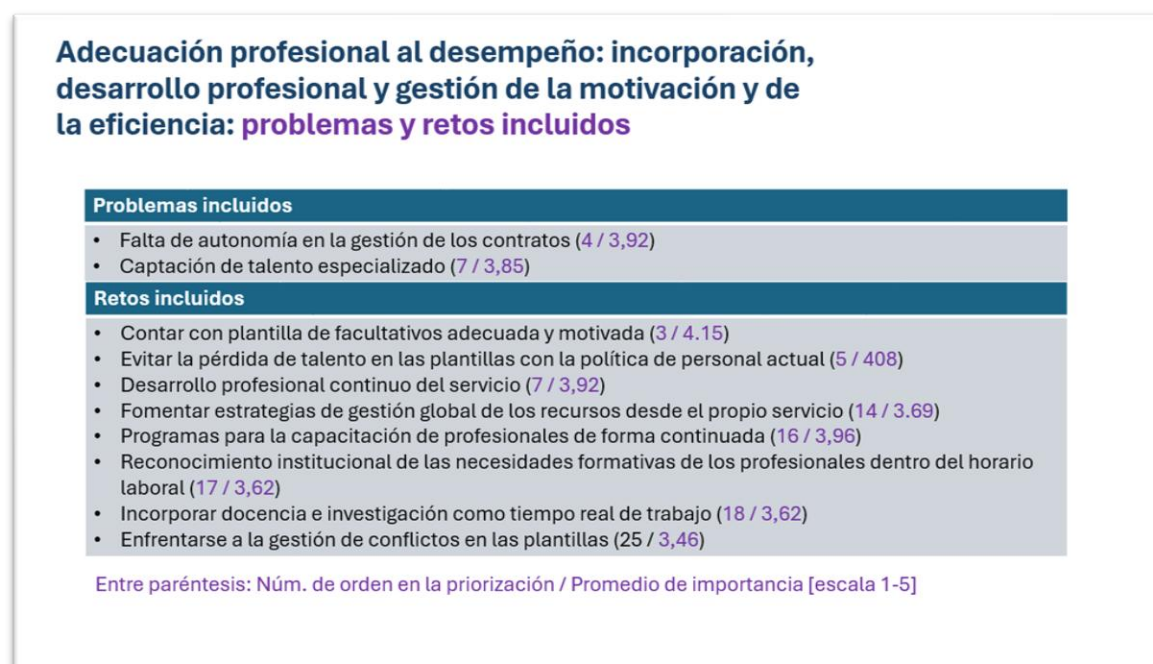


Figura 1. Problemas y retos de los servicios de aparato digestivo identificados en el proyecto INNOVA Digestivo que se aplican en esta ponencia. Fuente: Alberca et al. (1).

Algunos de los retos identificados —vinculados a esta ponencia— también fueron altamente priorizados por los investigadores, como igualmente se observa en la figura 1, siendo los tres primeros de estos diez principales retos: contar con una plantilla de facultativos adecuada y

motivada, evitar la pérdida de talento en las plantillas debido a la política de personal actual y fomentar el desarrollo profesional continuo dentro del servicio.

De acuerdo con esto, la ponencia se articula en tres objetivos principales. En primer lugar, revisar las dificultades relacionadas con la incorporación de nuevos profesionales y la retención del talento, es decir, lograr la mejor selección del candidato adecuado para el puesto que necesitamos cubrir y retener a los especialistas talentosos que ya forman parte de nuestro equipo.

En segundo lugar, abordar todo lo relacionado con el desarrollo profesional y la formación continua, entendida tanto como un derecho como un deber. Esta formación continua garantiza la capacitación para un desempeño profesional adecuado y, algo clave, debe ser plenamente reconocida como una trayectoria objetiva y registrable.

Y en tercer lugar, estudiar los mecanismos para gestionar y fomentar la motivación de los profesionales, con el objetivo de alcanzar una eficiencia óptima en su desempeño.

Vamos a tratar cada uno de estos tres objetivos, empezando por la incorporación de profesionales. Creo que todos estaremos de acuerdo en que una de las principales barreras es el equilibrio entre las necesidades del servicio y las restricciones impuestas por el modelo laboral del Sistema Nacional de Salud.

Existe una gran rigidez y una falta de flexibilidad en los servicios de salud de prácticamente todas las comunidades a la hora de adaptar, de manera ágil, sus procesos de selección y contratación de personal sanitario. Esto afecta tanto a las ofertas públicas de empleo para puestos más estables como a la cobertura de empleos más temporales o eventuales.

El proceso de incorporación en este contexto es riguroso, o al menos bastante riguroso, especialmente en el caso de las OPE. En la bolsa de trabajo, esto podría ser más discutible o debatible. Sin embargo, el proceso siempre es lento y con muy poca flexibilidad.

En este sentido, el informe SESPAS de 2024 (2), que les invito a leer si aún no lo han hecho y que pueden encontrar en el sitio web de INNOVA, aborda el tema de los recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud. Este informe propone romper esta rigidez y flexibilizar el marco normativo para permitir una contratación de profesionales de manera más ágil.

Otro aspecto importante, además de la falta de agilidad en el proceso de incorporación de profesionales, es la dificultad para contar con el personal idóneo para las plazas que se requieren, es decir, el perfil específico de digestivo que necesitamos para cubrir una vacante en particular.

Como todos sabemos, los baremos de las bolsas de trabajo no reconocen estas habilidades específicas; existen bolsas de trabajo para digestivo general, pero no se especifican las áreas concretas en las que a menudo tenemos necesidades muy particulares. Esto no solo sucede en las bolsas de trabajo, sino también en las oposiciones.

En general, y como también se comentó en el debate en la página web, el mérito y el talento no son adecuadamente reconocidos en muchos casos. Al menos, estas competencias específicas que necesitamos para cubrir ciertas plazas no se valoran de manera adecuada.

Además, este tema resulta aún más llamativo si consideramos que ya se abordó hace más de 20 años con la Ley 44/2003 de ordenación de las profesiones sanitarias (3). Esta ley intentaba dar los primeros pasos para resolver estos problemas, estableciendo áreas de

capacitación específica, diplomas de acreditación y diplomas de acreditación avanzada para reconocer los méritos concretos de los profesionales. Sin embargo, aunque se inició con un marco legal, todos sabemos que no se ha desarrollado de forma efectiva.

En este sentido, la ley incluso detallaba que el área de capacitación específica debería estar reconocida mediante un diploma de carácter oficial con validez en todo el Estado, emitido por el Ministerio de Sanidad. Este diploma habilitaría el uso explícito de la denominación “especialista con capacitación específica” en el área correspondiente.

Asimismo, la ley establece, y diría incluso que exige, que dicho diploma sea valorado como mérito para acceder a puestos de trabajo de alta especialización, abordando así el problema que comentábamos previamente. De igual forma, se reconoce la existencia de diplomas de acreditación específica y de acreditación avanzada, los cuales permiten diferenciar y establecer una distinción curricular entre los distintos facultativos.

El tercer aspecto en cuanto a la incorporación de profesionales se centra en cómo retener el talento, tanto de los residentes que finalizan su formación y aquellos que consideramos excelentes, como en atraer talento externo. El problema sigue siendo la falta de criterios de baremación que permitan considerar estos méritos. Además, como se puso de manifiesto en el reciente debate en la página web, surgen cuestiones más profundas, como la de valorar si es mejor retener a un MIR excelente en su centro de origen o favorecer su movilidad para incorporar profesionales de talento formados en otros lugares, evitando así posibles problemas de endogamia e incluso, en casos extremos, de nepotismo.

Por otra parte, surge la pregunta de cómo retener a ese facultativo excelente que ya tenemos en plantilla, pero que puede tener oportunidades en otro hospital, en la medicina privada o incluso en otro país. La atracción de talento externo y la retención de los mejores profesionales solo serán posibles si se ofrece un ambiente laboral que promueva su desarrollo, algo imposible de alcanzar si se ven forzados a emigrar por la rigidez de una carrera profesional burocratizada y alejada de criterios de mérito y capacidad.

Finalmente, también se plantea una cuestión conceptual: ¿puede la estabilidad derivada de una plaza fija —esa suerte de “funcionarización”— actuar como estímulo motivacional, o más bien convertirse en un factor desmotivador si no se vincula a una carrera profesional con objetivos y desarrollo continuo?

Esto nos lleva al segundo bloque, el del desarrollo profesional y el desarrollo profesional continuo. Este aspecto también estaba contemplado en la Ley 44/2003, pero lamentablemente no ha sido desarrollado en absoluto. Actualmente, no existe una carrera profesional homogénea a nivel nacional; cada comunidad autónoma tiene su propio modelo, y estos varían considerablemente entre sí.

Por ejemplo, en Andalucía, la carrera profesional se concibió inicialmente con un enfoque fuerte en las habilidades del profesional. Sin embargo, debido a la presión de los sindicatos, este peso ha disminuido con el tiempo, dándose más importancia al tiempo trabajado que a las competencias individuales. Desconozco si otras comunidades han tenido experiencias similares, pero la realidad es que no existe una carrera profesional uniforme en el territorio nacional que realmente valore las habilidades y capacidades del facultativo.

En cuanto al desarrollo profesional continuo, se concibe como un conjunto de capacidades formativas orientadas a la actualización, mejora y aplicación del conocimiento, habilidades y

actitudes. Incluye actividades de formación continua, competencias profesionales y de gestión, así como los componentes de lo que se denomina buena práctica clínica. En otras palabras, busca el reconocimiento formal de este desarrollo profesional.

En este sentido, se han propuesto algunas herramientas que también podrían someterse a debate aquí y sobre las que se podría trabajar. Una de ellas es la recertificación. Este modelo, desarrollado por la Federación de Asociaciones Científico Médicas Española (FACME), implica un proceso en dos fases (4).

El primer paso está vinculado a la validación periódica de la colegiación, que actuaría como requisito previo. Posteriormente, el candidato debería certificarse en un mínimo de seis competencias específicas y una competencia transversal, presentando documentación que acredite sus conocimientos, habilidades, actitudes y otros méritos curriculares.

En este sentido, el informe de SESPAS de 2024 (2), al que hacía referencia, destaca la importancia del desarrollo profesional continuo como un elemento esencial para asegurar que los profesionales sanitarios estén preparados para afrontar los desafíos y avances constantes en su área.

El informe sugiere herramientas como la recertificación, que debería alinearse con los progresos en tecnología, terapias y metodologías de tratamiento. Asimismo, señala que las instituciones deben ofrecer mayor apoyo para que los profesionales no solo mantengan su capacitación, sino que puedan adaptarse eficazmente a un entorno en constante evolución.

Otro instrumento propuesto es el examen europeo de la especialidad. Se trata de una evaluación plenamente validada de conocimientos en gastroenterología y hepatología, promovida por sociedades de gastroenterología británicas. Este examen se basa en un programa de formación previamente diseñado conocido como el *Blue Book*. Podría constituir una herramienta adicional de acreditación o certificación en nuestra especialidad.

En este sentido, creo que podemos detenernos aquí y plantearnos algunas preguntas, en el formato interactivo que ya se ha usado en la anterior ponencia. La primera que les propongo es la siguiente: ante la ausencia de un desarrollo formal de perfiles competenciales y de un marco de desarrollo profesional en el Sistema Nacional de Salud, ¿es el momento de que seamos nosotros, los profesionales, quienes lideremos este proceso? La pregunta es si, dado que el Sistema Nacional de Salud no ha implementado, ni parece que vaya a implementar, un desarrollo formal de acreditación y perfiles competenciales, deberíamos ser las sociedades científicas, con el respaldo de los jefes de servicio, quienes impulsemos este camino.

Bien, una mayoría (67 %) han respondido sí y solo un 7 % no, aunque hay un 27 % que no tienen una opinión formada; lo que sugiere que merece la pena avanzar en esta línea, aunque evolutivamente deba concretarse la idea de una manera más precisa.

Durante el debate previo a esta jornada se propusieron varias posibilidades. Una de ellas, que les dejo aquí para su consideración, es la de establecer un modelo de certificación de excelencia voluntaria al final de la residencia, similar al ECOE que se realiza en la facultad, es decir, un examen clínico objetivo estructurado. Este examen, junto con otros criterios relacionados con la trayectoria formativa, permitiría evaluar y establecer las competencias y habilidades del residente al finalizar su formación, y ofrecer un criterio adicional de diferenciación.

Otras propuestas incluyeron impulsar la recertificación, insistir ante la administración sanitaria en el desarrollo de normativa sobre áreas de capacitación específica, iniciar procesos de certificación de competencias específicas en dichas áreas, y promover el mencionado certificado europeo.

Y, por último, el tercer bloque estaría dedicado a la gestión de la motivación. Durante el debate, surgieron numerosas opiniones sobre este tema, algunas de las cuales comparto aquí como ejemplos.

Se mencionó que la motivación del profesional puede beneficiarse de varios factores, tales como fomentar la capacitación constante, ofrecer oportunidades de crecimiento, y crear un entorno de trabajo favorable. La propia eficiencia en el desempeño contribuye a una retroalimentación positiva, que a su vez alimenta la motivación. También se destacó la importancia de una cultura organizacional que cuantifique y valore el esfuerzo del profesional, así como de promover la formación continua y realizar evaluaciones periódicas que proporcionen retroalimentación sobre las habilidades.

En resumen, se propusieron varias herramientas y estrategias que podrían ayudar a gestionar y fortalecer la motivación de los profesionales, creando un ambiente que impulse tanto el crecimiento personal como la eficiencia en el desempeño.

También se han mencionado las barreras y dificultades que afectan a la gestión de la motivación. Una reflexión valiosa que se planteó es que la vocación de la mayoría de los facultativos hacia su profesión y su dedicación a los pacientes, así como el reconocimiento que experimentan cuando el paciente mejora, a veces ha sido utilizada de forma que genera relaciones tóxicas con la administración, que puede llegar a aprovecharse de esta vocación.

Además, se señalaron otras barreras significativas para la gestión de la motivación, tales como las condiciones laborales, la inequidad entre comunidades autónomas y la precariedad laboral.

Todo esto sin abordar otro tema apasionante, como se indica aquí, que es la investigación y la docencia. No solo son aspectos fundamentales e imprescindibles en cualquier servicio, sino que, además, sabemos que para muchos de nuestros profesionales representan una fuente importante de motivación. Sin embargo, debido a la dificultad y la complejidad que implica este asunto, probablemente sea un tema que debemos dejar para otra ocasión.

El informe SEPAS (2), al que me refería antes, aborda estos aspectos y menciona que, además de los incentivos económicos para la motivación, es importante contar con un ambiente laboral positivo, motivador, que permita flexibilidad y autonomía en la gestión de equipos. También propone una serie de herramientas que se detallan un poco más adelante.

A título personal, concibo la gestión de la motivación como una pirámide, en la que la estabilidad laboral constituye la base fundamental (figura 2). Esto implica trabajar en la duración de los contratos y en la frecuencia con la que se convocan oposiciones. El siguiente nivel sería la remuneración económica, tanto en sueldos como en complementos, y la equidad en relación con otros países e incluso dentro del mismo territorio nacional.



Figura 2. Pirámide de la gestión de la motivación y eficiencia de los recursos humanos en el contexto de los servicios asistenciales. Fuente: Caunedo A. (aportación personal).

En un nivel superior, está el reconocimiento profesional y su relación con una carrera profesional, tal como comentamos antes.

Asimismo, pueden aplicarse estrategias más específicas y de ámbito local, como fomentar una comunicación abierta y efectiva, reconocer el esfuerzo y los logros de los profesionales, promover el trabajo en equipo, brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, y establecer un liderazgo inspirador y transformador.

Cabe destacar que la gestión de la motivación tiene un impacto considerable en la eficiencia del servicio: un equipo profesional motivado es, sin duda, un equipo más eficiente.

Llegados a este punto, planteamos la segunda y última pregunta interactiva: considerando que, como hemos mencionado, la motivación es un factor crucial y que probablemente los jefes de servicio no hemos recibido una formación específica en esta área, ¿deberíamos trabajar este aspecto? ¿Deberíamos articular o demandar una formación específica para los jefes de sección y los jefes de servicio en la gestión de la motivación de los profesionales?

Aquí, observamos un respaldo abrumador para la idea de que los jefes de servicio deberían recibir formación específica en la gestión de la motivación de sus equipos, comenzando por su propia capacitación en esta área. Con un 96% de votos a favor, queda claro que esta necesidad es ampliamente reconocida entre los presentes. Solo un 4% no tiene una opinión formada, y ningún participante ha votado en contra. Esta respuesta subraya la importancia de una formación estructurada en liderazgo motivacional dentro de los equipos de salud.

Para concluir, destacaré dos puntos fundamentales. En primer lugar, la adecuación profesional al desempeño es un proceso integral que abarca la incorporación, el desarrollo continuo y la gestión de la motivación de los profesionales en los servicios. Estos tres pilares son esenciales para garantizar que los servicios puedan ofrecer una atención de alta calidad

y, al mismo tiempo, responder de manera efectiva a los cambios y desafíos del sistema de salud.

En el turno de debate, que será conjunto para las dos presentaciones finales de esta jornada, cabe plantearse temas como la retención del residente excelente y, en general, del profesional destacado; una ECOE, áreas de capacitación específica, recertificación, carrera profesional, formación y liderazgo, etc.

REFERENCIAS

1. Alberca de las Parras F, Albillos Martínez A, Bas-Cutrina F, Caunedo Álvarez Á, Calleja Panero JL, Carballo Álvarez F, et al. Identificación y priorización de problemas y retos en los servicios de aparato digestivo españoles desde la perspectiva de sus responsables como base estratégica para su desarrollo [pdf]. Madrid: Sociedad Española de Patología Digestiva (SEPD); 2025 [consultado 24 May 2025]. Disponible en: [https://admin.sepd.es/storage/innova/PUBLICACIONES/PROBLEMAS%20Y%20RETO S.pdf](https://admin.sepd.es/storage/innova/PUBLICACIONES/PROBLEMAS%20Y%20RETO%20S.pdf).
2. Ortún V, Negrín MA, (Eds.). Informe SESPAS 2024: Recursos humanos del Sistema Nacional de Salud. Gaceta Sanitaria. 2024;38(Supl. 1).
3. Ley 44/2003, de 21 de noviembre, de ordenación de las profesiones sanitarias. Boletín Oficial del Estado, 280, de 22 de noviembre de 2003. <https://www.boe.es/eli/es/l/2003/11/21/44>.
4. Modelo de recertificación de las Sociedades Científico-Médicas de España. FACME [pdf]. Madrid: Federación de Asociaciones Científico-Médicas Españolas (FACME); 2022 [consultado 06 Sep 2024]. Disponible en: <https://facme.es/2022/04/17/modelo-de-recertificacion-para-las-sscc/>.