

Proceso de diseño y elaboración del manual de acogida

Parrado Cuesta MJ

Responsable de Calidad de la Dirección de Gestión. Complejo Asistencial de León
sparrado@hleio.sacyl.es

Resumen

Habitualmente el trabajador siente que forma parte de los proyectos de su unidad o servicio, pero no del proyecto del hospital. Con el manual de acogida (MA) se pretende cambiar esta concepción e involucrar al trabajador en el proyecto colectivo, propiciando la implicación y participación de cada profesional para alcanzar los objetivos marcados; el manual, como elemento clave de la comunicación descendente, tratará de satisfacer las necesidades y expectativas del nuevo empleado dentro de la organización, facilitando tanto la creación de un clima interno favorable como el avance en la mejora de la calidad de las relaciones humanas.

Palabras clave: Comunicación, Motivación, Integración.

Process of design and elaboration of the manual of reception

Abstract

Habitually worker feels that he forms part of projects of his unit or service, but not of the hospitals project. With the Manual of Welcome he tries himself to change this conception and to involve worker in the collective project, causing implication and participation of each professional to reach noticeable objectives. The Manual, like key element of descendent communication, will try to satisfy necessities and expectations with the new employee within the organization, facilitating the creation of a favorable internal climate like advance in improvement of quality of human relations.

Key words: Communication, Motivation, Integration.

Introducción

La comunicación se configura, en toda organización, como un elemento activo en la planificación de los recursos humanos, entre otros motivos, porque toda organización necesita de la participación e implicación de sus profesionales para poder alcanzar los objetivos marcados; de hecho, para la correcta consecución de los mismos se hace necesario influir positivamente en los trabajadores, al objeto de lograr su motivación e identificación con los objetivos perseguidos, es decir, que se sientan directamente implicados en la misión de su centro de trabajo.

La importancia que adquiere la planificación estratégica¹ de la comunicación² no es algo nuevo; así como tampoco lo es la creciente preocupación por los distintos canales de comunicación, adquiriendo la comunicación descendente, cada día, una mayor importancia hecho que, probablemente, viene motivado por la propia evolución de la gestión del capital humano, que ha ido adaptándose no sólo a las nuevas teorías del conocimiento sino también a los requeri-

mientos, cada vez mayores, del componente humano que se gestiona y que exige que la comunicación no sólo sea recíproca sino que, además, venga a satisfacer sus necesidades y expectativas.

Si esta comunicación se produce de manera ágil y fluida, es indudable que estaremos avanzando en la mejora de la calidad de las relaciones humanas y, por tanto, en la calidad de la atención que dispensamos, ya que la creación de un clima interno favorable es una de las necesidades de toda empresa, con independencia de su ámbito de aplicación.

Material y método

El Manual de Acogida a los Nuevos Profesionales se encuadra dentro de los objetivos marcados por el Complejo Asistencial de León para el pasado año 2005 (Figura 1), y forma parte de un amplio proceso que tiene como finalidad la acogida global a los trabajadores³ de nuevo ingreso a fin de favorecer tanto la eficacia como la eficiencia en el ámbito laboral.

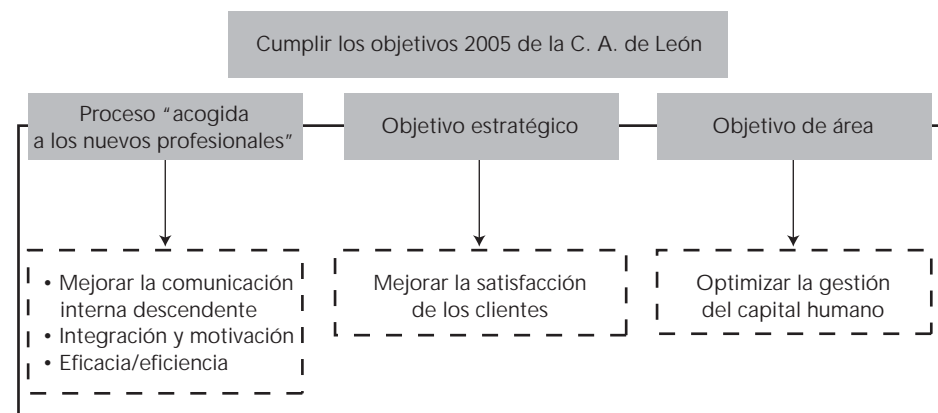


Fig. 1. El proceso de acogida y los objetivos 2005

Para su elaboración, lo primero que hicimos fue responder a las siguientes cuestiones⁴:

1. ¿A quién iba dirigido?
2. ¿Qué información debía contener?
3. ¿Hacia dónde queremos que nos lleve el manual de acogida?

En cuanto a la primera pregunta se refiere, teníamos claro que el manual debía ser **“un paso más”** en el proceso de acogida, pero tan sólo **“un paso más”**, ni el **“único”** ni uno **“aislado”**. Aunque esta afirmación pueda parecer obvia, nos parece importante reseñarla porque, en líneas generales, en los hospitales se tiende a hacer manuales de acogida orientados a cada una de las direcciones de División que lo integran, lo que no deja de ofrecer una imagen disgregadora de la organización.

Está claro que entre las funciones principales del manual está la de ofrecer al nuevo trabajador una imagen corporativa de integridad; integridad no sólo en cuanto a la misión y visión de la organización se refiere, sino en cuanto a la idea de pertenencia de los

colectivos que la conforman; así, el manual se configura como uno de los pilares básicos (Figura 2) sobre los que se asienta el Plan de Acogida (PA) a los Nuevos Profesionales, y como tal pilar básico, debe reunir dos características fundamentales:

1. Ha de ser común para todos los profesionales.
2. Gozar de una elevada coordinación multidisciplinaria.

Si queremos transmitir la imagen de un equipo multidisciplinar que trabaja para la consecución de unos objetivos comunes, es evidente que aquello que es común a todos los profesionales debe ser igual para todos.

En cuanto a la segunda pregunta se refiere, ¿qué información debía contener?, consideramos prioritario incluir información que fuera *muy importante* (Figura 3) para el profesional y, con toda seguridad, útil en algún momento de su vida laboral; información que, además, debía estar estrechamente ligada y relacionada con otros aspectos informativos y organizacionales del hospital.

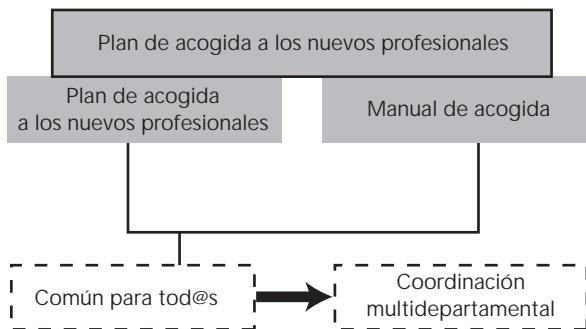


Fig. 2. Ubicación del manual en el Plan de Acogida



Fig. 3. El objetivo de la información del MA

Lógicamente, todo ese volumen de información debía mostrarse de una manera amable, que invitara a la lectura; y ello en la certeza de que de su lectura saldría la conclusión de tener entre las manos un documento valioso para conservar por cuanto contenía información útil para el profesional.

Por último, debíamos hacer frente a nuestra tercera pregunta, ¿hacia dónde queremos que nos lleve el manual

de acogida?; evidentemente, este interrogante se encuentra en relación directa con la propia consideración del manual. Si hemos dejado claro que es un documento importante en la comunicación interna empresarial, y que se constituye como uno de los pilares sobre los que se asienta el Plan de Acogida a los Nuevos Profesionales, parece evidente que ha de formar parte del Plan de Calidad de la Organización, y en el que deben conside-

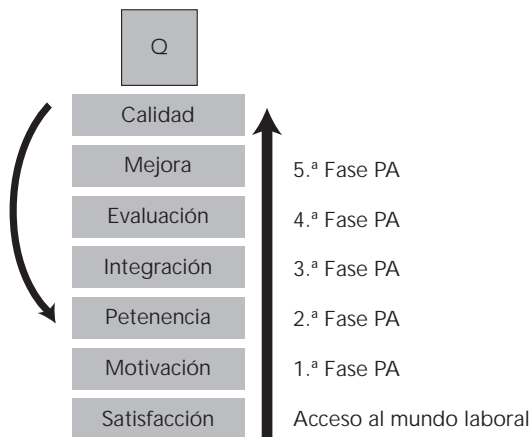


Fig. 4. Objetivos de las fases del PA

rarse la motivación de los profesionales, así como su sentimiento de pertenencia e integración en el hospital, como factores fundamentales a conseguir (Figura 4), ya que el logro de estas primeras fases del Plan de Acogida será el que posibilite llevar a cabo la evaluación y la mejora continua de manera satisfactoria, iniciando y cerrando el círculo de calidad.

Material

A partir del planteamiento metodológico indicado, se estructuró el material en función de su ámbito de aplicación: documentos internos y normativa legal.

1. Documentos internos:

- Objetivos.
- Código ético.
- Misión y visión.
- Organigramas.
- Protocolos de actuación...

2. Normativa legal de aplicación: dada la particularidad del Complejo Asistencial de León, en el que conviven trabajadores funcionarios, estatutarios y laborales, se hizo necesario dar cabida a la normativa específica para cada uno de ellos además de a aquella de interés general. Por lo que se agrupó en función de estos tres tipos de relación:

a. Personal estatutario:

- 1) Ley 55/2003, del Estatuto Marco del Personal Estatutario de los Servicios de Salud.
- 2) Acuerdo 38/2004, sobre régimen de vacaciones y permisos del personal estatutario.

- 3) Decreto 61/2005, sobre jornada laboral y horario en centros e II. SS. de la G.R.S. de Castilla y León.

b. Personal funcionario:

- 1) Ley 7/2005, de 24 de mayo, de la Función Pública de Castilla y León.
- 2) Ley 30/84, de 3 de agosto, Ley para la Reforma de la Función Pública.

c. Personal laboral:

- 1) R.D.L. 1/1995, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y demás disposiciones generales establecidas en su contrato.
- 2) Resolución de 20 de enero de 2003 del Convenio Colectivo para Personal Laboral de la Administración General de la Comunidad de CyL y organismos dependientes de ésta.

d. De interés general:

- 1) Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del P.A.C.
- 2) Ley 39/1999, para Promover la Conciliación de la Vida Familiar y Laboral.
- 3) Orden SAN/236/1994, que regula la cobertura de plazas de carácter temporal de personal estatutario y laboral de las II. SS. de la G.R.S. de Castilla y León.
- 4) Orden SAN/659/2005, por la que se establecen las bases

que rigen las convocatorias de las ayudas de acción social para personal de la G.R.S. de Castilla y León.

- 5) Orden SAN/1729/2005, por la que se crean, modifican y suprimen ficheros automatizados de datos de carácter personal de la G.R.S. de Castilla y León.

e. Sobre prevención de riesgos laborales:

- 1) Ley 31/1995, de prevención de riesgos laborales.
- 2) Ley 54/2003, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.

premisas que nos propusimos en un principio; por lo tanto, y como es obvio que toda esa información no puede ser recogida íntegramente en el manual, se hace necesaria una labor de síntesis que, informando de lo más importante, no obvie ningún aspecto útil para el profesional.

Podemos decir, por tanto, que la metodología que utilizamos en la elaboración del manual se basa, por un lado, en la recopilación, la síntesis y la redacción de los documentos manejados y, por otro, en la aplicación, durante todo el proceso de diseño y elaboración, de las herramientas propias de la gestión (Figura 5): participación, información, divulgación y evaluación.

- 1. *Participación*: de los distintos jefes de sección que posteriormente estarán implicados en la implementación del manual de acogida, y que en el caso del Complejo Asistencial de León son: Sección de Plantillas y Personal Temporal; Sección de Nóminas y Sección de Relaciones Laborales

Método

Aunque el volumen de información manejado para elaborar el manual es claramente elevado, es obligada su utilización si queremos cumplir con las

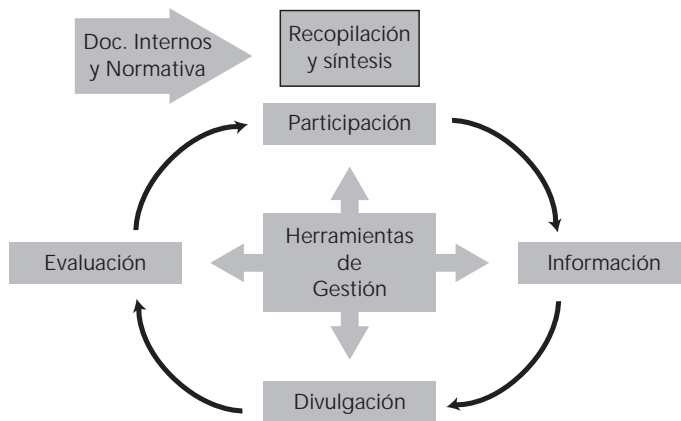


Fig. 5. Método de elaboración del manual

2. **Información:** a todas las unidades o servicios que, posteriormente, se verán afectados, en mayor o menor grado, por la implementación del manual de acogida: Nóminas; Contratación; Relaciones Laborales; Unidad de Riesgos Laborales; Lencería; Divisiones de Dirección de Gestión, Médica y de Enfermería.
 3. **Divulgación:** llevada a cabo en una doble vía:
 - a. Se establecieron los canales y el ámbito de divulgación del manual de acogida.
 - b. Se llevó a cabo el taller de formación "Manual de Acogida a los Nuevos Trabajadores", destinado a todo el personal de las secciones implicadas en la implementación del mismo, y que tuvo como objetivo principal que los profesionales conocieran y valoraran adecuadamente la importancia de desarrollar, de forma idónea, el Plan de Acogida a los Nuevos Trabajadores.
 4. **Evaluación:** en varias vertientes:
 - a. Puesta en común con todos los jefes de sección responsables de la implementación del manual una vez finalizado.
 - b. Aprobación del manual por la Comisión de Dirección.
 - c. Se establece un sistema de evaluación entre los trabajadores para conocer el grado de satisfacción y canalizar dudas y sugerencias.
 - d. Se regula la periodicidad de revisión del mismo.
- Tanto las herramientas de gestión como el proceso en su totalidad se llevaron a cabo siguiendo el modelo EFQM de evaluación de la calidad, para lo que se aplicó el ciclo PDCA de mejora continua.
- En la redacción del manual nos marcamos una serie de inferencias (Figura 6) que tenían como fin alcanzar los objetivos marcados en un principio;

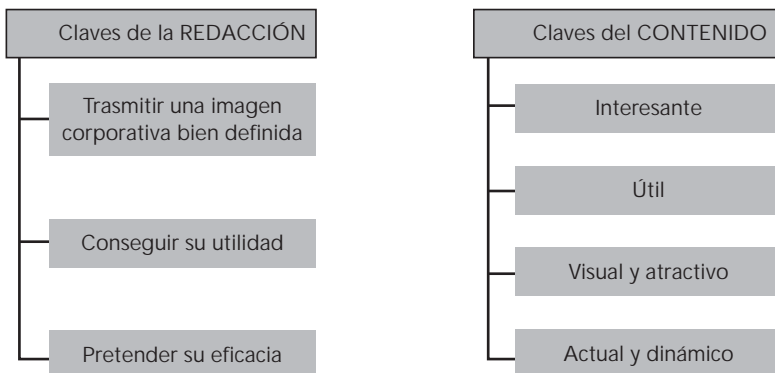


Fig. 6. Claves de la elaboración del manual

así, para cada uno de los puntos o apartados que se iban a incluir en el manual, debíamos lograr el cumplimiento de las siguientes premisas:

1. Transmitir una *imagen* corporativa claramente definida e identificable por el trabajador, en el intento de que esta imagen fuera un elemento netamente diferenciador con respecto a otras instituciones afines.
2. Conseguir que fuera un elemento *útil* para el nuevo empleado, por lo que se cuidó el contenido; así, se tuvo muy en cuenta incluir información⁵ que el nuevo profesional iba a necesitar, con total seguridad, en algún momento de su vida laboral.
3. Lograr que el propio documento sea una herramienta *eficaz* en la información que transmite; eficaz porque frente a lo ardua que puede resultar la lectura e interpretación de una norma o decreto, se ofrece una información clara y concisa de aquello que interesa, y ello sin obviar la cita de la norma como documento relacionado.

En función del cumplimiento de estas tres premisas, estimamos que el contenido final del manual debe ser para sus destinatarios:

1. *Interesante* y totalmente *útil* (cumplimiento de las premisas 1, 2 y 3).
2. *Visual* y *atractivo* (cumplimiento de la premisa 2).
3. *Actual* y *dinámico* (cumplimiento de las premisas 2 y 3).

Para conseguirlo, no sólo se planificó entregar un ejemplar del manual a cada nuevo profesional sino que, además, se consideró conveniente la inclusión del mismo en la web del Complejo Asistencial, de tal forma que:

1. La revisión de los contenidos podía mantenerse permanentemente actualizada a medida que se fueran produciendo modificaciones en cualquiera de los aspectos tratados.
2. Se posibilitaba el acceso global al mismo de la totalidad de los profesionales que componen la plantilla del Complejo Asistencial.

Por último, y una vez pasada la fase de evaluación inicial durante el proceso de elaboración del manual, se establecieron una serie de indicadores a utilizar en el posterior desarrollo de evaluación de la calidad en el proceso de acogida:

- Periodicidad de la evaluación: *anual*.
- Indicadores de resultado a utilizar, obligatoriamente y como mínimo, en el proceso de evaluación:
 - N.º de áreas del hospital que aplican el PA
 - N.º de áreas del hospital que tienen adaptado el manual de acogida
 - N.º de personas a las que se ha aplicado el PA/N.º de personas incorporadas
 - N.º de valoraciones positivas sobre la eficacia del PA/N.º de personas incorporadas

Resultados

En la cultura organizacional de las instituciones sanitarias no puede faltar la evaluación y la calidad en la atención a nuestros pacientes-clientes⁶, que son los destinatarios últimos de nuestros servicios, pero también hacia nuestros trabajadores-clientes que son los que, en primera y última instancia, van a

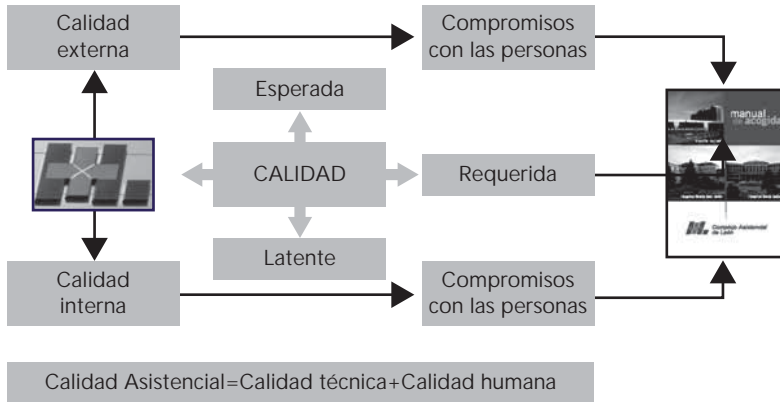


Fig. 8. La triple vertiente de la calidad en el Complejo Asistencial de León

de acogida la triple vertiente (Figura 8) de la calidad: calidad *esperada*, calidad *requerida* y calidad *latente*.

En el Complejo Asistencial de León se ha adquirido un compromiso con las personas, compromiso que entendemos debe darse al mismo nivel para todos nuestros clientes, tanto externos como internos. En el cumplimiento de ese compromiso se ha trabajado en equipo para poner en marcha el proyecto de un manual de acogida que pretende ser integrador.

Somos conscientes de que las administraciones públicas en general, y nuestro hospital no es ninguna excep-

ción, siguen teniendo grandes dificultades para practicar una adecuada planificación de la comunicación interna⁸; pero ello no quiere decir que no deba ser entendida como un sistema coordinador entre la institución y sus usuarios, en este caso, sus profesionales, actuando para facilitar la consecución de los objetivos de ambos: institución y trabajador. Una buena comunicación⁹ debe propiciar canales que favorezcan el cambio de la cultura empresarial y de la actitud entre sus profesionales, pero también ha de favorecer las actividades de enlace entre los diferentes niveles que el hospital, en cuanto organización dinámica, tiene en los profesionales que lo conforman.

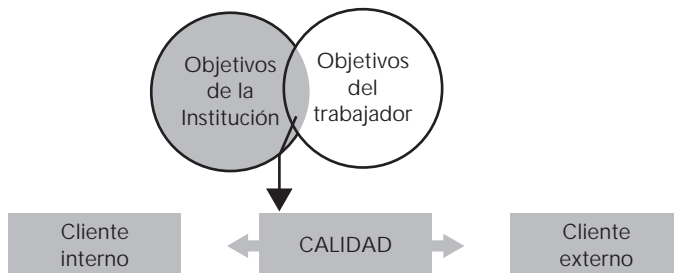


Fig. 9. "Punto de encuentro" entre los objetivos institucionales y los personales

Así, el Manual de Acogida a los Nuevos Profesionales, tal como señala la línea marcada por otros hospitales¹⁰ e investigadores¹¹, se usa como una herramienta de comunicación para implementar los canales mediatizados que, para la producción de mensajes, provocan un contacto de tipo indirecto entre la fuente y el receptor a partir de un medio físico (el propio manual); pero siendo el manual un canal indirecto, en él se potencia, apoya y defiende la comunicación a través de canales directos, informando al trabajador de qué persona es su responsable, a quién debe dirigir sus dudas, comentarios, reflexiones...; se le hace partícipe de la institución y se le considera parte indispensable, como profesional y como persona, para la consecución de los objetivos institucionales¹² de los que, una parte, ha de confluír, inevitablemente¹³, con los suyos propios (Figura 9).

El manual de acogida inicia la fase de la comunicación interna descendente¹⁴ ya en el primer contacto que el trabajador tiene con el hospital y en un marco de confianza en el profesional que persigue tres grandes cometidos:

1. **Informar:** de todos aquellos aspectos que hacen referencia al hospital en su conjunto, y entre los que no pueden faltar la política general del hospital, los objetivos, la misión, el código ético, la imagen, la acción social, la normativa jurídica de aplicación en sus diferentes aspectos, el organigrama general del centro... y, por supuesto, cómo va a ser el primer día de trabajo en nuestro centro y a quién debe dirigirse ante una duda o problema.
2. **Motivar**¹⁵: utilizar aspectos como el código ético del hospital, la objeción de conciencia o la misión para motivar al nuevo trabajador,

dejándole claramente patente el valor fundamental de su experiencia profesional y su calidad humana en la consecución de los logros que persigue el hospital.

3. **Integrar**¹⁶: la Dirección del hospital está convencida de la importancia individual de cada miembro del equipo en el logro de los objetivos marcados. Esto debe quedar claro al nuevo trabajador. Él no es un elemento aislado, sino un eslabón más de la cadena hospitalaria y lo necesitamos para conseguir el proyecto colectivo: proporcionar una asistencia sanitaria de calidad.

Esperamos que, transcurrido un año desde la implementación de este proceso, el análisis de la evaluación de la calidad del mismo¹⁷ nos lleve a afirmar que realmente el manual de acogida ha supuesto algo altamente positivo en el proyecto colectivo del Complejo Asistencial de León, y que se ha configurado como un elemento integrador y motivador entre nuestros profesionales.

Agradecimientos

Queremos mostrar aquí nuestro agradecimiento tanto a la Dirección del hospital, por la implicación efectiva y el empeño en que el manual de acogida fuera una realidad, como a los profesionales del área de Personal que, en todo momento, han mostrado su colaboración para la efectiva implantación de este manual.

Citas bibliográficas

1. Valle Cabrera R. La gestión estratégica de los Recursos Humanos. Addison-Wesley Iberoamericana; 2000. p. 35-43.

2. Junta de Castilla y León. Plan Estratégico de Modernización de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. Castilla y León: Consejería de Educación y Cultura; 2005. p. 85-88. Disponible en www.jcyl.es/modernización
3. Dolan S, Schuler RS; Valle R. La gestión de los Recursos Humanos. Madrid: McGraw-Hill; 1999. p. 116-9.
4. Claver Cortés E; Gasco Gasco JI, Llopis Taverner J. Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Madrid: Ed. Civitas; 2001. p. 361-3.
5. Consideramos importante ofrecer información relativa a temas como: jornada laboral, días de descanso, permisos, grado de consanguinidad, acción social...; todo ello de forma resumida y a través de cuadros que permiten, de un solo vistazo, que el nuevo profesional conozca no sólo sus deberes sino también sus derechos.
6. Albi E, González-Páramo JM, López Casanovas G. Gestión pública: fundamentos, técnicas y casos. Barcelona: Ariel; 1997. p. 267.
7. El Complejo Asistencial de León cuenta con un manual de acogida para los pacientes que ingresan en el centro.
8. Zarco Martín V. "Flujos y barreras de comunicación". En: Rodríguez Fernández A. Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Madrid: Tecnos; 1995. p. 382-4.
9. Claver Cortés E, Gasco Gasco JI, Llopis Taverner J. Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Madrid: Civitas; 2001. p. 358-63.
10. Cada vez son más los hospitales que cuentan con un manual de acogida para sus trabajadores; citaremos sólo algunos: Hospitales de Basurto y Bermeo; Hospital Universitario Reina Sofía, del Servicio Andaluz de Salud, Hospitales NISA...
11. Albizu E. Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos. Madrid: Ed. Ariel; 1997. p. 111-27.
12. Rodríguez JM. El factor humano en la empresa. Bilbao: Deusto; 1990. p. 35-8.
13. Albi, E, González-Páramo JM, López Casanovas G. Gestión pública: fundamentos, técnicas y casos. Barcelona: Ariel; 1997. p. 127-31.
14. Rodríguez JM. El factor humano en la empresa. Bilbao: Deusto; 1990. p. 92-8.
15. Villoria Mendieta, M, del Pino Matute E. Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Madrid: Ed. Tecnos; 1997. p. 113-8.
16. Junta de Castilla y León. La Evaluación de la Calidad. Adaptación del Modelo EFQM a la Administración de la Comunidad de Castilla y León. Castilla y León: Consejería de Educación y Cultura; 2004. p. 39-49.
17. Actualmente estamos trabajando en los resultados de la evaluación del mismo, proyecto que también cuenta con una subvención de la Consejería de Sanidad de la Junta de Castilla y León, en el marco de la política I+D+I para proyectos de investigación en materia de Gestión Sanitaria, 2007 (Orden SAN/196/2007, de 29 de enero).