

LAS BUENAS INTENCIONES NO BASTAN: EVALUACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS

Deocal Reina, Soraya (Subdirectora de Enfermería); Fluriache García-Caro, M^a Pilar (Responsable de Comunicación); Garrido Valverde, Isabel (Secretaria Oficina de Calidad y Atención al usuario); Blázquez Sánchez, Pilar (Secretaría Dirección); Ramos González, M^a José (Secretaría Dirección); Gregorio Bodas, M^a José (Jefe de sección Gestión de Personal).

Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina (GAP). Servicio de Salud de Castilla-La Mancha (SESCAM).

RESUMEN

Introducción.

En 2009, a raíz de la autoevaluación EFQM, se elaboró un *Procedimiento y un Cuadro de Reconocimientos* con el objetivo de sistematizar acciones de reconocimiento de los profesionales ante momentos personales y laborales importantes.

Objetivos.

Evaluar la aplicación de un procedimiento y cuadro de reconocimientos, implantados desde el 2010 en la GAPTA. Detectar puntos sensibles relacionados con esta estrategia de motivación.

Material y método.

Estudio descriptivo transversal de los reconocimientos no verbales durante 2010. Se describe el circuito desde que se identifica el motivo hasta que se recibe, los reconocimientos registrados y las incidencias recogidas.

Resultados.

De los 331 reconocimientos registrados entre enero de 2010 y agosto de 2011, 317 (95,8%) fueron individuales, motivados principalmente por participación en jornadas/congresos y por circunstancias excepcionales. Estos fueron otorgados a 190 personas diferentes, con un máximo de 6

ocasiones por persona, pertenecientes sobre todo a la categoría B. Existen diferencias según cuándo se difunden los documentos evaluados.

Discusión.

Aunque la proporción de personas reconocidas es elevada, no se sabe si se está ejerciendo en todos los casos recomendados. Se observa un cambio antes y después de su difusión, cumpliéndose progresivamente con los criterios establecidos.

Conclusiones.

Disponer de un procedimiento que permita sistematizar la identificación de reconocimientos y realizar el seguimiento y análisis de los resultados un año después de su implementación, confirma la necesidad de concienciar sobre la filosofía del reconocimiento e incorporar áreas de mejora.

Palabras clave.

Motivación, satisfacción del trabajador y atención primaria en salud.

Introducción.

El éxito de una empresa, o de cualquier tipo de organización, depende de la manera en que sus empleados la asumen y se sienten partícipes de ella, es decir, de cómo perciben lo que se denomina clima organizacional de la misma. En definitiva, de cómo se sienten vinculados, comprometidos e integrados en sus objetivos.

Dentro de la gestión de las personas en el seno de una organización se han de cuidar determinados aspectos, entre los que se incluye el reconocimiento del trabajo de los profesionales. Todo ello dirigido a fomentar un clima laboral adecuado y aumentar la motivación de éstos.

Tal y como se refleja en su *Misión*, “*nuestra Gerencia tiene como objetivo proporcionar una atención sanitaria de calidad a la población del área de salud abordando y atendiendo aspectos preventivos, curativos y rehabilitadores, para la mejora y protección de su salud en un entorno confortable. Para todo ello, contamos con un equipo de profesionales que basan su actividad asistencial en las evidencias científicas, en una atención segura y en la educación para la salud, con un trato cercano, a través de una gestión eficiente de los recursos disponibles*” (1)

Las organizaciones que están dando pasos en la implementación de modelos de excelencia en gestión, como es el modelo para la calidad EFQM (2), se están encontrando con serias dificultades en la gestión del reconocimiento de las personas. Fruto de trabajos previos realizados por “*Mas Innovación Organizacional*”, se identifican organizaciones que se muestran preocupadas por esta realidad y muestran gran interés para avanzar en el diagnóstico e implementación de acciones que permitan mejorar sus sistemas de reconocimiento e incrementen los niveles de satisfacción de las personas (3).

Una de tales organizaciones es la Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina (GAPTA) dependiente del Servicio de Salud de Castilla-La Mancha, (SESCAM).

A comienzos de 2009 se realizó la primera Autoevaluación de nuestra Gerencia según el modelo EFQM, como una de las fases de nuestras líneas estratégicas, que contemplan la incorporación de herramientas *de Gestión de la Calidad Total* que permitan a nuestra organización integrar ciclos de mejora continua (identificar qué mejorar, cómo hacerlo, medir los resultados y volver

a detectar qué mejorar). Esta evaluación tuvo como resultado la identificación de diversas áreas de mejora posteriormente priorizadas y se elaboró un “Plan de Acción de Mejora”.

La oportunidad de mejora: **“Establecer sistemáticas o procesos para el reconocimiento de los logros y de los esfuerzos de las personas y/o equipos de la organización”** fue la quinta área de mejora más votada en el grupo validador de las 27 detectadas. Se planteó entonces la formación de un equipo de trabajo cuya tarea sería establecer un proceso sistemático para la detección y recogida de necesidades de reconocimiento y elaborar un procedimiento que recogiera la sistemática.

Desde hace varios años se cuenta en la Gerencia de Atención Primaria de Talavera con diversas actividades de reconocimiento tales como incentivación por objetivos cumplidos, saludos por situaciones especiales, obsequios a los trabajadores en fechas conmemorativas, certificados de participación, placas para personal jubilado, etc., que se han llevado a cabo a través de medios como la “Revista Primaria Hoy”, cartas personalizadas, entregas presenciales y otros.

Además, en 2009 se elaboró un documento referencial que ha servido de base para este procedimiento, denominado “Procedimiento de Comunicación Interna en Situaciones Especiales”.

En septiembre de 2009, se realizó una encuesta en la Unidad de Apoyo a la Gerencia y Equipo Directivo, sobre comunicación interna y reconocimiento. Se evidenció que es un tema que interesa dado el elevado número de encuestas respondidas (casi 80% de tasa de respuesta). En una escala del 1 al 10, se valoró el punto: “En esta Gerencia, me siento reconocido en general”, con una media de 3,55. Con respecto al reconocimiento verbal, el 22% aseguraba no haberlo recibido nunca, y el 56% consideraba que es un aspecto mejorable (incluso más que el económico). Además este medio de manifestar el reconocimiento es el que más motivaba a los trabajadores, por encima incluso del económico o el escrito. El horario flexible fue la forma mejor valorada de reconocimiento, mientras que el sentirse reconocido por realizar el trabajo de un compañero en su ausencia (casi el 70% dieron una puntuación entre 1 y 3 sobre 10) fue la que menos puntuación obtuvo (4).

En 2010 se elaboró un *Procedimiento* (5) y un *Cuadro de Reconocimientos* (6) con el objetivo de establecer comunicación con los profesionales en momentos personales y laborales importantes y

sistematizar acciones de reconocimiento de la actividad profesional y otras circunstancias especiales a los trabajadores de la unidad de apoyo a la GAP y Equipo Directivo.

MATERIAL Y MÉTODOS:

El presente es un estudio descriptivo transversal mediante una recolección prospectiva de datos desde enero de 2010 hasta agosto de 2011. La población diana fueron los profesionales de la Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina, tanto de la Unidad de Apoyo a la Gerencia (incluyendo al Equipo Directivo) como de los Centros de Salud, Puntos de Atención Continuada y Unidades de Apoyo (fisioterapia, matronas, etc.). Simultáneamente el grupo de reconocimiento recogió las incidencias que se comunicaban a este directamente, haciendo un análisis de las posibles causas y consecuencias de cada una de ellas.

Criterios de inclusión:

- Para la descripción del total de reconocimientos registrados y sus características, tanto de manera general como separados por grupales e individuales, se consideraron todas las solicitudes que hayan sido registradas y se hayan hecho efectivas en el periodo de estudio y los reconocimientos solicitados por cualquier profesional de la gerencia.
- Para la descripción de las personas que recibieron al menos 1 reconocimiento individual, según categoría y ámbito de trabajo, se incluyeron solo a los que estaban en plantilla (todos excepto sustitutos, Médicos Interinos Residentes (MIR) y personal fuera de la gerencia), con el fin de que el denominador con el que contábamos fuera válido (personal no "móvil" de la base de datos de plantilla).

Criterios de exclusión:

Dado que la mayoría de estas situaciones no estaban contempladas en el procedimiento sujeto de evaluación, se excluyeron (no se registraron) las relacionadas con:

- Solicitudes expresas de certificados para carrera profesional
- Incentivación económica por cumplimiento de objetivos
- Certificados de formación
- Reconocimientos verbales individuales.

Variables:

- Temporales: Fecha de solicitud, fecha de emisión, tiempo transcurrido, mes en el que se realizó la actividad.

- Relacionadas con el procedimiento y con el cuadro de reconocimiento, versión diciembre 2009 (anexo I): Motivo a reconocer (principal y en detalle), solicitante (en detalle y reagrupado según organigrama), emisor, tipo de reconocimiento (individual o grupal), categoría laboral (A-E) y área de trabajo a la que pertenece el reconocido (CS/PACI/Unidad de Apoyo o UAG), sanitario (asistencial o no).
- Incidencias: relacionadas con el reconocimiento en la gerencia durante ese periodo (variable abierta).

Difusión:

Aunque la primera aprobación del procedimiento se dio en diciembre de 2009 y el inicio del registro empezó al mes siguiente, la difusión oficial y general de este fue a finales de mayo de 2010. Posteriormente se han realizado recordatorios por parte del grupo de reconocimiento (fundamentalmente su propietaria) pero de menor alcance que el primero.

Metodología de análisis:

Se realizó la descripción de las variable cuantitativa “tiempo” utilizando medidas de tendencia central (media y mediana) y su desviación estándar, determinando su distribución normal (o no) mediante el histograma. Para las demás variables se usaron frecuencias y porcentajes con sus correspondientes intervalos de confianza (al 95%). Se compararon todas las variables antes y después de la fecha de difusión oficial (30/5/10) para determinar si esta tenía algún impacto en el cumplimiento del procedimiento. Al ser periodos de distinta duración (5 meses vs. 15), se retiraron del análisis artificialmente aquellas actividades de las que se tenía conocimiento que se realizaban antes y después de la existencia del protocolo y que a su vez generaban altos picos en las curvas de frecuencias de registro, como fueron el agradecimiento por participar en los premios de investigación de la gerencia y la felicitación por cumplimiento de objetivos en más del 90% entre los diplomados. Para comparar resultados pre-post difusión se utilizó la prueba de Chi cuadrado de Pearson y la prueba Z, considerando un estadístico $p < 0,05$ para diferencias estadísticamente significativas. Se utilizaron los programas SPSS® v.17 y el paquete Microsoft Office® 2003. El análisis de las incidencias se realizó durante las reuniones periódicas del grupo y fueron plasmadas en un informe consensuado, tras un año de implantación del procedimiento.

RESULTADOS.

De los 331 reconocimientos registrados entre enero de 2010 y agosto de 2011, 317 (95,8%, IC95%: 92,8% - 97,6%) fueron individuales, otorgados a 190 personas diferentes, con un máximo de 5 ocasiones por persona. Entre esas 190 personas se encontraban 6 MIR de Medicina de Familia y Comunitaria, 7 sustitutos y 4 personas ajenas la Gerencia. En 14 casos el reconocimiento fue grupal (4,2%, IC95% 2,4% - 7,2%). El tiempo medio de respuesta fue de 1,89 días (mediana: 0, DE: 3,450), oscilando entre 0 y 12 días.

RECONOCIMIENTOS INDIVIDUALES.

En referencia al número total de actividades registradas (no de personas reconocidas), se detectó, que por un lado, si bien quienes más solicitaron los reconocimientos individuales fueron la Dirección de Enfermería (34,7%) y el Gerente (29%), también lo hicieron las Direcciones Médica y de Gestión, con un 10,1% y 3,8% respectivamente. Cabe resaltar que también, tanto el grupo de reconocimiento (15,8%, a través de la activación casi "automática" del procedimiento, sin intermediarios), como el propio interesado o sus compañeros (6,6%), realizaron solicitudes (Gráfico I).

Los motivos que más suscitaron este tipo de reconocimientos fueron las circunstancias excepcionales, en 34,7% (sobre todo cumplimiento de más del 90% de los objetivos de enfermería), la participación en Congresos y Jornadas con 32,5% (principalmente los Premios de Investigación de la Gerencia) y los momentos especiales, con 16,1%. La participación en organizaciones o comités quedó en cuarto lugar, con un 13,6% del total (Gráfico II).

Sobre los grupos entre los que se han repartido dichos reconocimientos, el 60,9% de los mismos, se otorgaron a personas pertenecientes a la categoría profesional B, el 24%, a la A y el 13,9% a la D. El 80,5% correspondió a sanitarios (asistenciales y no asistenciales). Sin embargo, cuando hablamos de proporción de personas en plantilla, hablamos de 173 personas identificadas que han recibido al menos 1 reconocimiento (32,8%), distribuyéndose como se explica en el gráfico III (por ejemplo, el 49% de las personas pertenecientes a la categoría B han recibido al menos un reconocimiento en todo este periodo).

En cuanto a procedencia, el 73,8% del total de reconocimientos fueron para Centros de Salud, Unidades de Apoyo, el PACI o personal en sustitución, mientras el 24,9% correspondió a

personal de la UAG y el 1,3% a personas fuera de la GAPTA. Cabe resaltar que al tomar en cuenta cuántas personas de cada grupo recibieron tal actividad, fueron reconocidos el 29,1% de los profesionales que realizaban su actividad en CS, Unidades de Apoyo o PACI (133 de 457 profesionales), frente al 57,1% de quienes trabajaban en la UAG (40 de 70 personas).

Emitieron los reconocimientos la Subdirección de Enfermería en el 30,3% de los registros identificados, la Secretaría de Formación en el 26,8% y la Unidad de Comunicación en el 23,7% (gráfico IV), siendo en el 94,7% de los casos a través de carta y/o correo electrónico (gráfico V).

Los principales picos coincidieron con, evaluación de cumplimiento de objetivos y premios de investigación (Gráfico VI). Como se describe en la metodología, se puede observar en el mismo gráfico la curva resultante una vez filtrados dichos picos, paso previo a la comparación entre antes y después de la difusión de los documentos. Los cambios estadísticamente significativos se dieron en las variables: Motivo principal, Grupo solicitante y Grupo emisor ($p < 0,05$).

RECONOCIMIENTOS GRUPALES.

En el caso de los reconocimientos grupales, 9 se dieron por participación en organizaciones o comisiones (64,3%) y 5 por circunstancias excepcionales (35,7%), siendo hechas las solicitudes por las 3 direcciones, los propios compañeros (35,7% en ambos casos) o a través de reuniones de agradecimiento convocadas por el Gerente (28,6%).

OTROS RESULTADOS.

El mayor pico de actividad fue en mayo del 2010, mes que coincidía con la validación positiva de la aproximación al modelo EFQM en la gerencia. La forma mayoritaria de transmitir el agradecimiento, fue nuevamente a través de cartas y/o correos electrónicos (71,4%).

El grupo ha identificado además, incidencias o comunicaciones de parte de la UAG a lo largo de este período, como que el reconocimiento no sirve de nada si la actividad extraordinaria es impuesta, sin explicación ni alternativa. En este caso, el profesional no se implica y el efecto del reconocimiento es contrario. En este sentido, se ha detectado además una sensibilización diferente

con el tema según el servicio o unidad con el tema del reconocimiento. Sin embargo la percepción subjetiva es que al mismo tiempo se está identificando un cambio positivo en la forma de trabajar.

DISCUSIÓN.

Revisando la literatura, se han hallado ya varios procedimientos elaborados y publicados en diferentes ámbitos del mundo laboral y empresarial, y más aún, por otros equipos sanitarios (7, 8). Cabe destacar que este tipo de procedimientos no sólo aparecen en el Sector Sanitario, sino que también en el ámbito de la Educación es habitual encontrarse con la preocupación de analizar el clima laboral que se respira en su instituciones (9). Fuera de España, el clima laboral dentro del puesto de trabajo es uno de los aspectos importantes del trabajador que se intenta mejorar, como demuestra el procedimiento llevado a cabo en el contexto universitario del Centro Universitario Las Dunas, en Cuba, publicado en 2009 (10). Dentro de estos procedimientos, no se han encontrado resultados valorando nuevamente la satisfacción laboral después de haber implantado el protocolo de reconocimiento, excepto en un estudio realizado por la Gerencia de A.P. del Área nº 10 de Madrid, el cuál se volvió a valorar después de haber adoptado las medidas oportunas, llegando a la conclusión de que en algunos aspectos habían sido muy positivos (11, 12). Pero, a pesar de existir bibliografía sobre el tema, no se ha encontrado una evaluación que describa la implantación del procedimiento en sí (resultados de proceso), que nos permita realizar comparaciones válidas con otras organizaciones, e incluso mucho de lo que está escrito está publicado con 10 o más años de antigüedad. Por ello, más allá de evidenciar las ventajas que puede tener el disponer de estrategias sistematizadas para el reconocimiento (5 -12), las siguientes son una serie de reflexiones que caben solo dentro de la propia organización, sobre los resultados cuantitativos ya descritos.

1.- A pesar de que el reconocimiento es uno de los aspectos fundamentales del clima laboral, organizacional y de la satisfacción de los trabajadores, no se conocían claramente cuáles eran las políticas y actividades relacionadas ni sus resultados.

2.- La implicación activa de los líderes de las organizaciones es fundamental para poner en marcha un proyecto de este tipo. De hecho, el que el propio Gerente haya solicitado un 29% del total de los reconocimientos pudiera indicar la justificada creencia de que una correcta gestión de reconocimientos de los logros, llevaría a un cambio en el clima laboral que repercutirá positivamente a

todos los niveles. Las solicitudes del Equipo Directivo incluidas las del Director Gerente, sumarían más del 85% del total, lo que refuerza lo expuesto.

3.- La mayor proporción de reconocimientos registrados recae en centros de salud frente a UAG. Esto podría obedecer a la distribución de la propia plantilla, en la que dado que somos una organización que presta servicios sanitarios, el mayor número de profesionales coincidan en estos. Sin embargo, al revisar los datos por profesional reconocido (y no por total de reconocimientos emitidos), la situación se invierte: casi el 60% del total de la plantilla de la UAG ha sido reconocida al menos una vez, frente a menos del 30% en los CS u otras unidades de apoyo. Posiblemente esté relacionado con que estos profesionales pudieran participar más en comisiones, grupos de trabajo, premios etc. o que hacen su trabajo precisamente en la UAG, que es desde donde más se solicitan los reconocimientos. Aún así, al analizar los datos por personas reconocidas dentro de cada categoría profesional, sigue existiendo predominancia de los sanitarios que ejercen su actividad principalmente en los CS: el grupo B. Este dato puede relacionarse con que ha sido la Dirección de Enfermería quien más reconocimientos ha solicitado, siendo este colectivo sanitario (enfermeros, matronas, fisioterapeutas) el que más los recibe. La implicación de esta Dirección, posiblemente sea debido a que la persona que ejerce el puesto de la subdirección de enfermería es la propietaria del grupo de reconocimiento y está particularmente sensibilizada con que su colectivo sea reconocido de acuerdo al procedimiento, ya sea por el cumplimiento de objetivos de más del 90% o por otros motivos.

4.- Es posible que la existencia de un grupo de reconocimiento multidisciplinar y con trabajadores de diferentes servicios y áreas de trabajo facilite la difusión e implicación en el reconocimiento en todos los niveles de trabajo (personas y/o equipos de la organización).

5.- Que una sola persona pueda recibir hasta 6 reconocimientos hace suponer que es alguien muy implicado con la organización, participando en grupos de mejora de la calidad y seguridad del paciente, realizando trabajos de investigación, presentando comunicaciones en jornadas o congresos, y/o representando a la Gerencia en diferentes foros.

6.- La media de tiempo que transcurre entre la solicitud y la emisión del reconocimiento es de algo menos de 2 días, lo cual quiere decir que se realiza en un corto período de tiempo, con rapidez y eficiencia. El reconocimiento ha de hacerse en tiempo breve (aunque en este caso oscile entre 0 y 12

días, la mayoría de veces no pasa de 2 días), debido a que es lo más adecuado para agradecer al profesional la circunstancia de su reconocimiento. Si lo hiciéramos transcurrido más tiempo (un mes o más) no el efecto no sería el mismo, ya que podría darse el caso de una mala interpretación por parte del profesional, que podría pensar que su acto había caído en el olvido.

7.- La solicitud de reconocimiento a profesionales por parte de los propios compañeros no era una práctica habitual y que tras ponerse en marcha el cuadro de reconocimientos y la difusión de esta información, aumentó la sensibilización por parte de los propios compañeros, observándose que empiezan a existir un cierto número de reconocimientos solicitados por los propios interesados o los compañeros que, aunque no es muy alto, es muy significativo, ya que el hecho de que sean tus propios compañeros quienes soliciten el reconocimiento, ayuda a levantar la moral y la apreciación entre colegas y favorece las relaciones en el ámbito laboral (7, 11, 12). Se ha comprobado que Los datos reflejan que es solo un punto de partida, ya que un gran porcentaje de los reconocimientos son promovidos por el gerente (35,9%) o por la subdirección de enfermería (32,1 %). Para darle un impulso sería aconsejable incluir este punto en los planes de los Centros de Salud que serán elaborados por los responsables de cada unidad (Coordinadores médico, de enfermería y de las unidades administrativas).

8.- Las circunstancias excepcionales, como los objetivos cumplidos en la UAG o las actividades en circunstancias extraordinarias, empiezan a tener su reconocimiento entre los profesionales a raíz de la puesta en marcha de este procedimiento. Se ha podido comprobar que el hecho de reconocer su participación en este tipo de situaciones, bien por carta o reuniones con el Gerente, hace que el nivel de satisfacción entre los trabajadores sea más elevado (7, 8, 11), y ven como su esfuerzo desinteresado, es apreciado y tenido en cuenta, en la Gerencia donde prestan sus servicios.

9.- En lo relativo a los reconocimientos en momentos especiales, aunque se aprecia que hay un descenso, probablemente sea debido a que ha habido menos eventos (fallecimientos, nacimientos, etc.). En cualquier caso el dato está tomado hasta junio, desde esta fecha hasta el momento en que nos encontramos, se han producido nuevas incorporaciones y ceses resultantes de las últimas oposiciones, por lo que de aquí a final de año, probablemente el porcentaje sea superior al año pasado. Además a esto, hay que añadir que la colaboración del servicio de personal para captar

todos estos momentos especiales, probablemente será otro elemento esencial a la hora de conseguir que se produzca un incremento.

10.- En cuanto a quién es el encargado de emitir físicamente el reconocimiento, también hay variación en los datos en las dos situaciones, pre y post procedimiento. Con anterioridad al procedimiento, más de un 75% de los reconocimientos habían sido emitidos por la Unidad de Comunicación, y aunque sigue siendo la emisora de la mayoría de ellos, en la segunda fase toma un protagonismo significativo la Secretaría de Dirección, y se ha producido alguna desde las distintas direcciones. En este sentido, al estar definido en el propio procedimiento quién es el encargado de emitir los documentos, y estar estipulado que un buen número de ellos sea el departamento de Secretaría de Dirección y la Unidad de Comunicación, parece apuntar en la dirección de que el procedimiento se está llevando a cabo de forma apropiada (resulta lógico que la mayor carga de trabajo de emisión de reconocimientos esté en estos departamentos porque son quienes más aparecen como responsables de tal actividad en el cuadro). Por otro lado, también con respecto a la emisión, al no estar incluidos en el procedimiento los reconocimientos verbales y económicos, es lógico que la vía de emisión de forma escrita a través de carta o e-mail, sea la más numerosa y la que más se registra.

11.- Haciendo un análisis por categorías, vemos que en la situación previa al procedimiento, la mayoría de los reconocimientos se habían hecho a personas del grupo profesional B. Sin embargo, una vez puesto en marcha, casi todos los grupos fueron reconocidos, excepto el grupo C. *A priori* se podría pensar que el que no existiera previamente reconocimientos en este grupo sería porque son el menor grupo de personal en plantilla (11 personas), pero al analizar la proporción de personas reconocidas dentro de este, siguen siendo el grupo menos reconocido (9%), lo cual hace pensar en un déficit de traslado de la información, motivación, etc. En el caso el grupo B, que en la etapa inicial había sido al que se habían hecho más reconocimientos, a pesar de que sigue teniendo el porcentaje más elevado al filtrar los picos relacionados con objetivos y participación en premios de investigación, adopta unos valores muy similares a los de los otros dos grupos más reconocidos, que son el A y el D

Más allá del análisis cuantitativo, el grupo ha identificado además incidencias o comunicaciones de parte de la UAG a lo largo de este período, que reflejan la sensibilidad existente ante la ausencia de dicha actividad, o cuando esta se ve afectada por otros factores (sobre todo cuando ocurre de “arriba hacia abajo”).

Las principales limitaciones del estudio, pero sobre todo del alcance del procedimiento, son:

- No se puede registrar el reconocimiento verbal, ya que este no se incluye en el cuadro ni en el reconocimiento, pero favorece el clima laboral quizás mucho más que otro tipo de actividad relacionada, habiendo sido incluso el más “valorado” en la primera encuesta que se hizo en 2009 (y el que más se echaba en falta).
- Tampoco es siempre posible canalizar de manera adecuada el malestar generado o las propuestas de mejora, pues las dimensiones y factores del clima laboral son bastante más complejas, y el margen de maniobra de nuestra organización a veces, muy estrecho.

CONCLUSIONES.

Se está evidenciado que, si bien la aplicación del procedimiento aún no se está llevando a cabo a todos los niveles y entre todos los grupos de profesionales, existe un aumento de la participación y de su conocimiento, tanto por los propios compañeros como por el Equipo Directivo, confirmando la necesidad de transmitir y concienciar que la filosofía del reconocimiento en la Gerencia es la mejor forma de motivar a los profesionales y de esta forma conseguir cambios positivos en la UAG de Talavera.

Por otro lado, las pautas de este cuando se lleva a cabo, están adecuadas al cuadro de mandos correspondiente (tiempo, forma, circuitos establecidos, motivos, etc.). Es importante disponer de instrumentos que nos permitan sistematizar la identificación de los reconocimientos de forma que quede muy claro el qué, quién, cómo, cuándo y de qué manera oportuna poder implementar actuaciones de reconocimiento que lleguen a todos, contando con los recursos disponibles.

La existencia de un grupo de reconocimiento constituido por un equipo multidisciplinar, ha permitido al grupo incorporar diferentes visiones a las propuestas de mejora que posteriormente

tendrán que ser implementadas por los líderes, así como la posibilidad de disponer de un referente al que puedan llegar aquellas incidencias relacionadas con el reconocimiento, incidencias que suelen producir malestar entre las personas de cualquier organización.

¿Qué sigue?

La evaluación, revisión y modificación de cualquier procedimiento permite detectar e incorporar áreas de mejora en relación al ciclo de mejora continua de la calidad (PDCA). Tras este análisis, el grupo de trabajo ya ha revisado el procedimiento, ha presentado un informe al Equipo Directivo y ha modificado algunos de sus apartados, además de haber propuesto intervenciones más directas. Sin embargo aún persisten 3 grandes preguntas:

- ¿Qué ocurre con las "oportunidades perdidas", aquellas en las que existe una actividad que merece ser reconocida pero que no es informada según el procedimiento?
- ¿Cómo mejorar el ámbito de lo verbal, cuando es algo que no se puede imponer ni reglar, y nace de una convicción personal, de una sensibilidad particular?
- ¿Cuál es el impacto real de este tipo de iniciativas en la percepción de las personas a la pregunta "se siente reconocido en general"?

Bibliografía.

- 1.- Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina [Internet]. Talavera de la Reina: ; 2011 Misión, Visión y Valores [consulta el 10 de octubre de 2011]. Disponible en: http://gaptalavera.sescam.jccm.es/web1/gaptrHome.do?main=/gaptalavera/quienes_somos/mision_vision_valores.html
- 2.- Ayestarán S, Aritzeta A. La demanda de reconocimiento de las personas en organizaciones con gestión innovadora. UPV/EHU; Facultad de Psicología. Universidad del País Vasco. Hospital de Zumárraga. 2006, pág.4.
- 3.- El Poder del Reconocimiento [Internet]. Abad, Raúl. [consulta el 20 de octubre de 2011]. Disponible en: http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/poder_reconocimiento.msp

- 4.- Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina ed. Libro de comunicaciones de los XII Premios de Investigación y II de Calidad. Encuesta comunicación interna y reconocimiento en la Unidad de Apoyo a la Gerencia 2009. [consulta el 20 de octubre de 2011] Disponible en: http://gaptalavera.sescam.jccm.es/web1/gaptalavera/prof_home/PLAN_COMUNICACION_INTERNA2010.pdf
- 5.- Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina. Procedimiento sobre Reconocimiento en la Unidad de Apoyo a la Gerencia y Equipo Directivo. [consulta el 15 de octubre de 2011] Disponible en: http://gaptalavera.sescam.jccm.es/web1/gaptalavera/prof_home/PROCEDIMIENTO_RECONOCIMIENTO.pdf
- 6.- Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina. Cuadro de Reconocimiento. [consulta el 15 de octubre de 2011] Disponible en: http://gaptalavera.sescam.jccm.es/web1/gaptalavera/prof_home/CUADRO_RECONOCIMIENTO.pdf
- 7.- Molina Linde JM, Avalos Martínez F, Valderrama Orbegozo LJ, Uribe Rodríguez AF. Factores relacionados con la satisfacción laboral de la enfermería de un hospital médico-quirúrgico. Invest Educ Enferm. 2009;27(2):218-225.
- 8.- Web del Hospital General Universitario de Alicante - Donación y Trasplantes de órganos y tejidos. Fuentes Pérez MA. Encuesta de opinión y satisfacción laboral del personal de enfermería adscrito al equipo volante del Hospital. [consulta el 10 de noviembre de 2011]. Alicante: 2010. Disponible en: <http://donacion.organos.ua.es/submenu1/presentacion.asp>
- 9.- I.E.S. "Valle del Ebro", Tudela (Navarra). Política de Reconocimiento. Servicio de Recursos Humanos del Centro. <http://irati.pnte.cfnavarra.es/iesvalledelebro/web/>
- 10.- Ben Ruiz MY, Bauzá Vázquez CE, Cruz Santiago Y. Procedimiento para la mejora de la Satisfacción laboral en contexto Universitario. Cuadernos de Educación y Desarrollo del Centro Universitario, Vol. 1 nº 2, abril 2009.

11.- Fernández San Martín MI, Agradas Aragonés V, Villagrasa Ferrer JR, Gamo MF, Vázquez Gallego J, Cruz Cañas E. Estudio de la Satisfacción Laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios del Área 10 de Madrid. Rev Esp Salud Pública, Vol. 69 Nº 6, noviembre-Diciembre 1995.

12.- Fernández San Martín MI, Villanueva Guerra A, Moinelo Camporro A, Andrade Rosa C, Gómez Ocaña JM, Rivera Teijido M, Parrilla Ulloa O. Satisfacción Laboral de los Profesionales de Atención Primaria del Área 10 del Insalud Madrid. Rev Esp Salud Pública, vol. 74 Nº 2, marzo-abril 2000.

Gráfico I: % DE RECONOCIMIENTOS INDIVIDUALES SEGÚN GRUPO SOLICITANTE

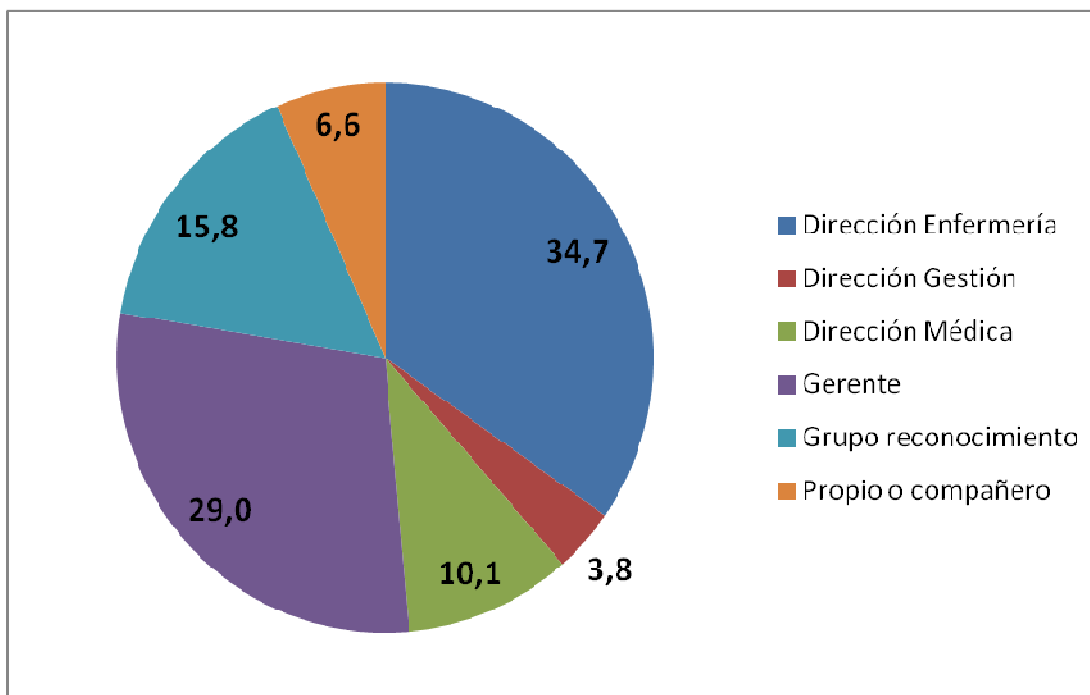


Gráfico II: % DE RECONOCIMIENTOS INDIVIDUALES SEGÚN MOTIVOS PRINCIPALES

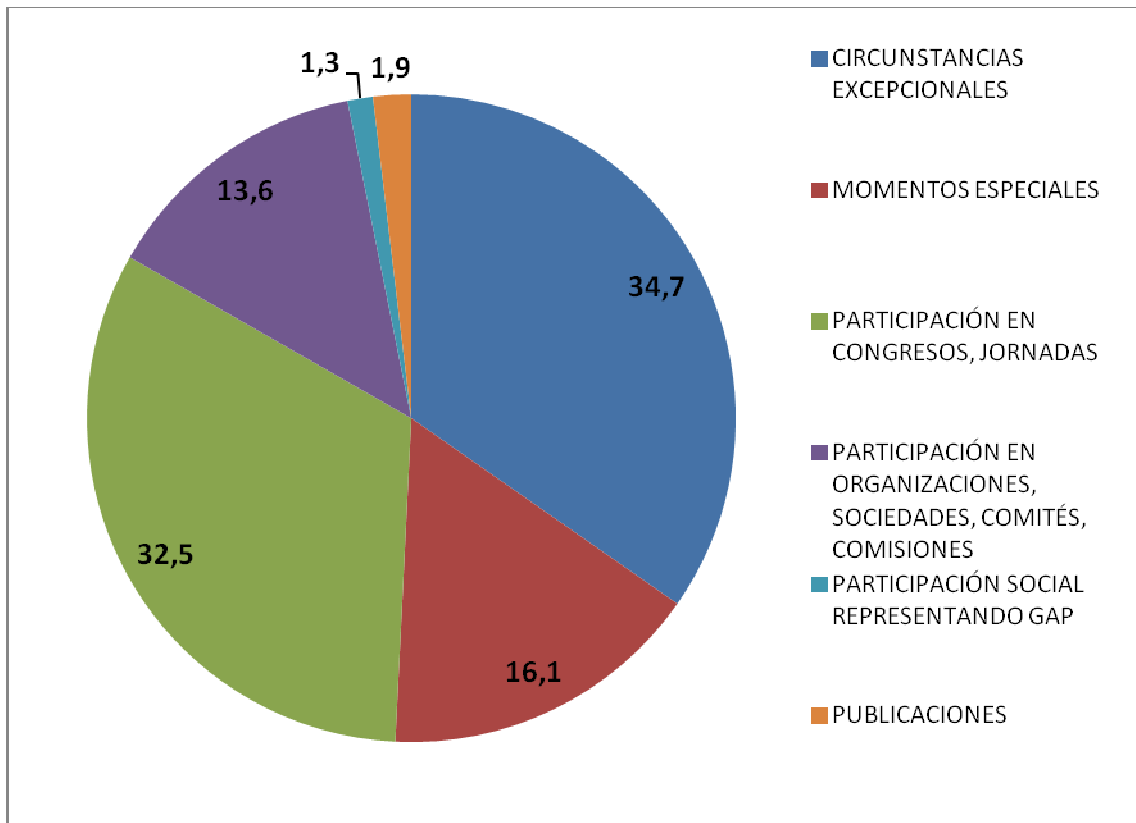


Gráfico III % DEL PERSONAL EN PLANTILLA RECONOCIDO (al menos 1 vez) POR CATEGORÍA PROFESIONAL

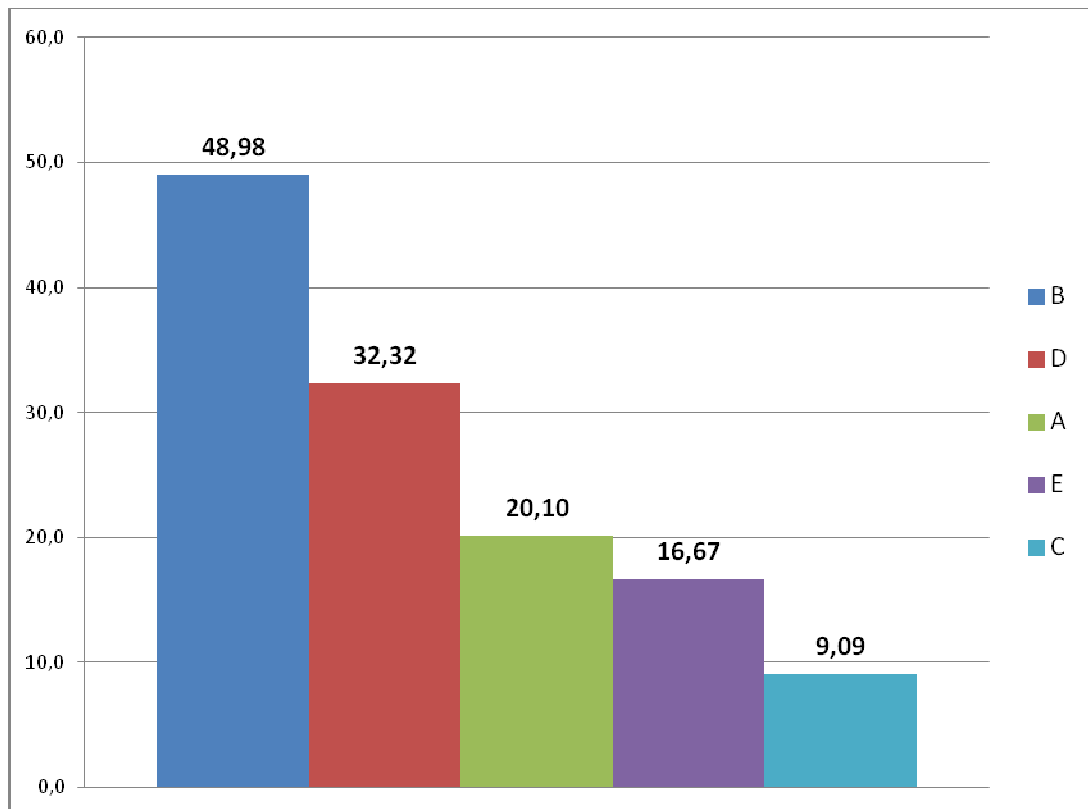


Gráfico IV: % DE RECONOCIMIENTOS INDIVIDUALES SEGÚN GRUPO QUE LO EMITE

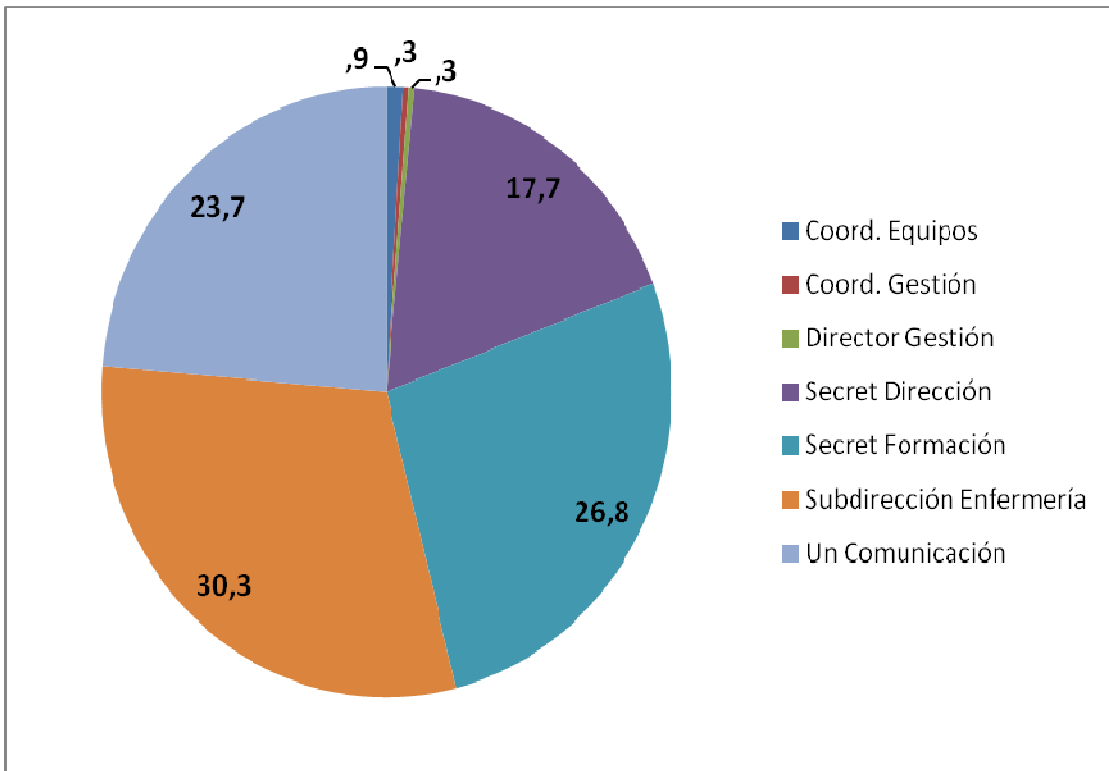


Gráfico V: % DE RECONOCIMIENTOS INDIVIDUALES SEGÚN MEDIO DE EMISIÓN

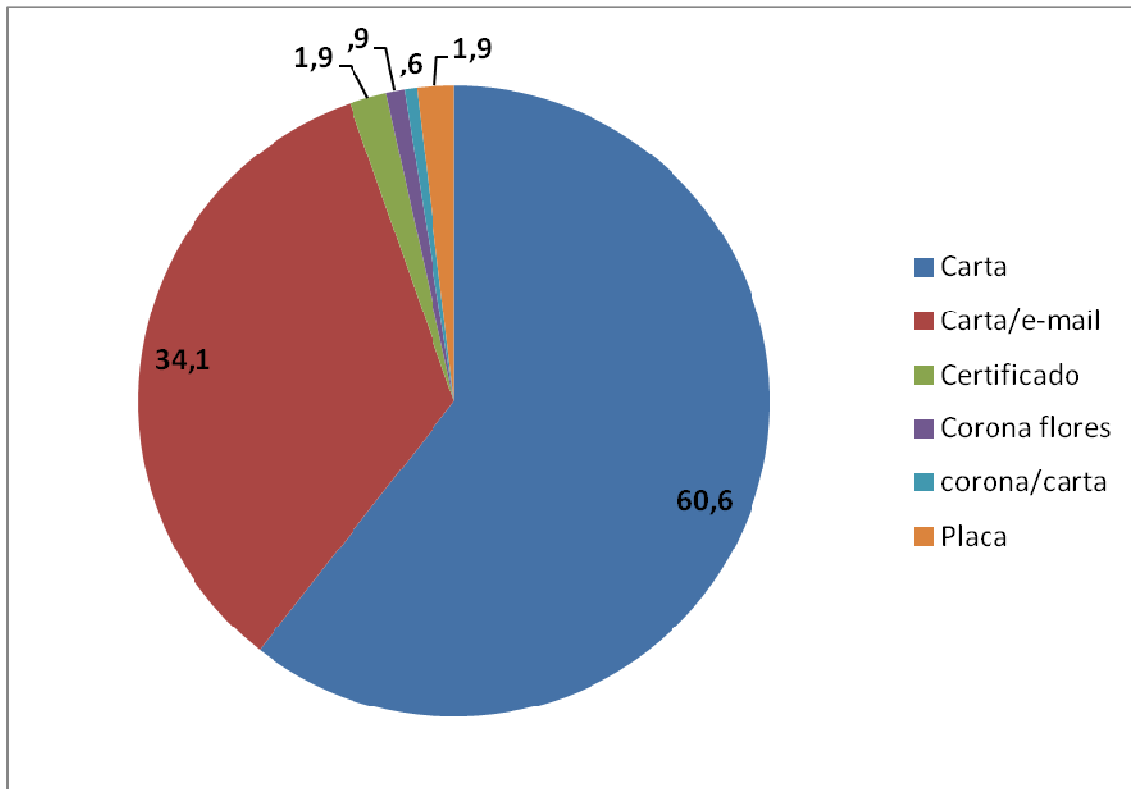


GRÁFICO VI: EVOLUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE RECONOCIMIENTOS POR MES, ANTES Y DESPUÉS DE LA DIFUSIÓN OFICIAL DEL PROCEDIMIENTO Y CUADRO.

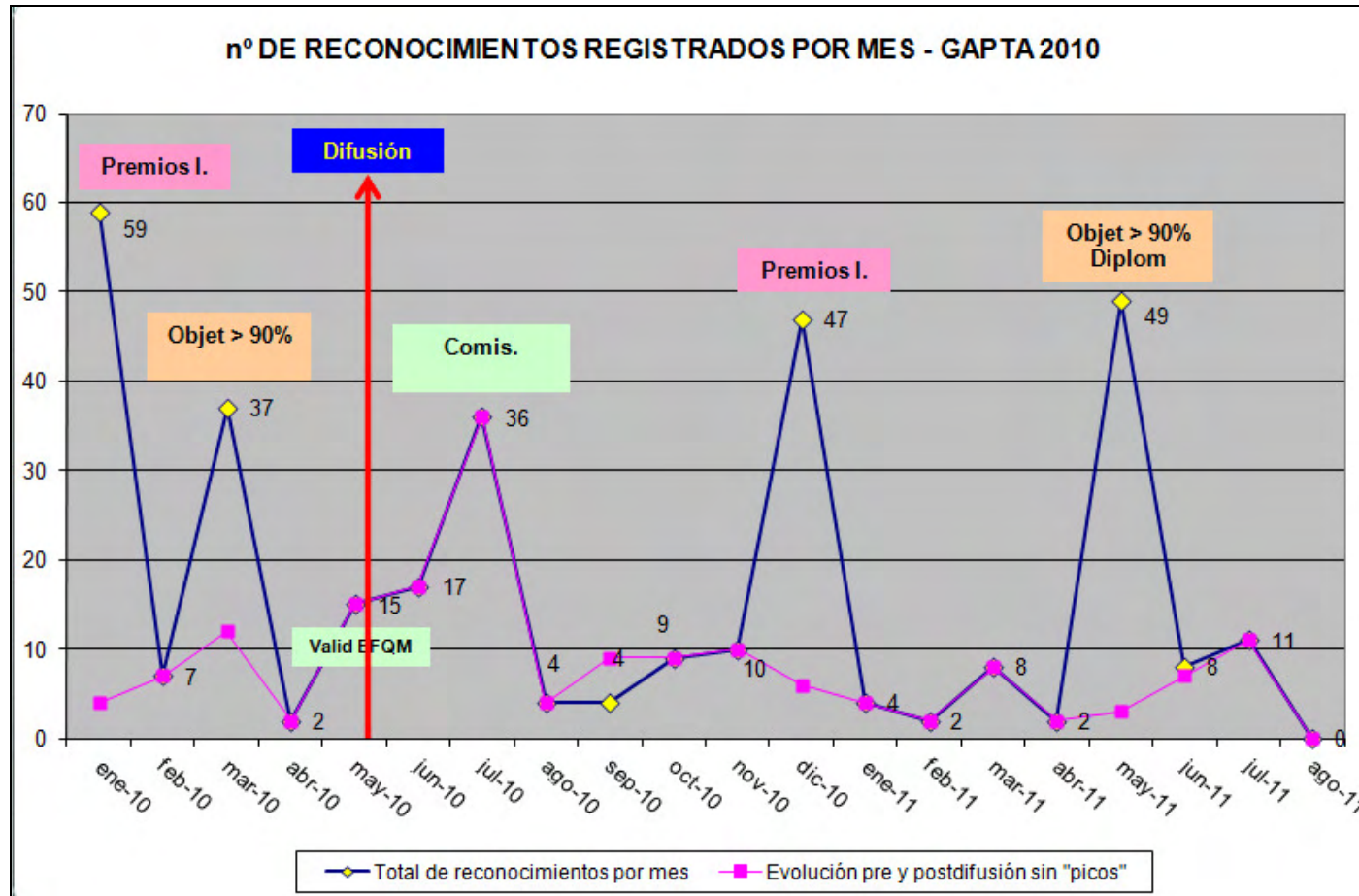


Tabla 1: VARIACIÓN EN LAS VARIABLES RECOGIDAS, ANTES Y DESPUÉS DE LA DIFUSIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y EL CUADRO DE RECONOCIMIENTO*

RECONOCIMIENTOS INDIVIDUALES EN LA GAPTA, pre y post difusión (punto de corte: 30/5/10)		Difusión			
		Antes		Después	
		n	%	n	%
MOTIVO PRINCIPAL	CIRCUNSTANCIAS EXCEPCIONALES	4	12,9%	24	20,3%
	MOMENTOS ESPECIALES	16	51,6%	35	29,7%
	PARTICIPACIÓN EN CONGRESOS, JORNADAS	2	6,5%	15	12,7%
	PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES, SOCIEDADES, COMITÉS, COMISIONES	1	3,2%	42	35,6%
	PARTICIPACIÓN SOCIAL REPRESENTANDO GAP	4	12,9%	0	0,0%
GRUPO QUE SOLICITA	PUBLICACIONES	4	12,9%	2	1,7%
	Dirección Enfermería	11	35,5%	17	14,4%
	Dirección Gestión	0	0,0%	12	10,2%
	Dirección Médica	5	16,1%	27	22,9%
	Gerente	0	0,0%	6	5,1%
CS o UAG (individual)	Grupo reconocimiento	3	9,7%	47	39,8%
	Propio o compañero	12	38,7%	9	7,6%
	CS, PACI o Un Apoyo	21	67,7%	82	69,5%
	Individual en UAG	10	32,3%	34	28,8%
	Individual fuera de GAP	0	0,0%	2	1,7%
CATEGORÍA PROFESIONAL	A	7	22,6%	27	22,9%
	B	16	51,6%	59	50,0%
	C	1	3,2%	0	0,0%
	D	7	22,6%	29	24,6%
	E	0	0,0%	3	2,5%
SANITARIO	NO	10	32,3%	36	30,5%
	SÍ	21	67,7%	82	69,5%
QUIÉN EMITE	Coord. Equipos	1	3,2%	2	1,7%
	Coord. Gestión	1	3,2%	0	0,0%
	Director Gestión	0	0,0%	1	0,8%
	Secretaría de Dirección	0	0,0%	56	47,5%
	Secretaría de Formación	3	9,7%	0	0,0%
	Subdirección Enfermería	7	22,6%	7	5,9%
	Unidad Comunicación	19	61,3%	52	44,1%

*Comparativa realizada una vez filtrados los “picos” que se repetían en ambos períodos y que ya se realizaban incluso antes del procedimiento. En amarillo aquellas con diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,05$), con corrección de Yates para casillas con frecuencias menores de 5). El % corresponde al valor que adquiere cada categoría dentro de su grupo, antes y después de la difusión.

ANEXO I Cuadro de sistemática de Reconocimiento en la UAG, actualizado)

CUADRO DE RECONOCIMIENTOS GAP TALAVERA DE LA REINA DICIEMBRE 2009 (p1)

RECONOCIMIENTO		OBJETIVO	FORMA	PERIODICIDAD	IDENTIFICADOR	ELABORADOR	RESPONSABLE o FIRMA	
MOMENTOS ESPECIALES	Fallecimiento	Expresar condolencias	Carta/Revista Primaria Hoy	PUNTUAL	Selección de Personal	UNIDAD COMUNICACIÓN	GERENTE	
		Simbolizar presencia de la gerencia en acompañamiento de fallecimiento de profesional, familiar de miembro del equipo directivo en 1er grado	Corona de flores	PUNTUAL	EQUIPO DIRECTIVO	UNIDAD COMUNICACIÓN	GERENTE/EQUIPO DIRECTIVO	
	Navidad	Saludar por fiestas	Tarjeta electrónica y/o física	ANUAL	CALENDARIO		GERENTE	
		Entrega de obsequio por fiestas	Obsequio	ANUAL	COORDINADORES PAC	SECRETARÍA DE DIRECCIÓN	GERENTE	
	Nacimiento	Felicitar por el acontecimiento	Carta/Revista Primaria Hoy	PUNTUAL	GESTIÓN DE PERSONAL	UNIDAD COMUNICACIÓN	GERENTE	
	Jubilaciones	Agradecer por los servicios prestados	Placa conmemorativa	PUNTUAL	GESTIÓN DE PERSONAL	UNIDAD DE COMUNICACIÓN	GERENTE/EQUIPO DIRECTIVO	
	Incorporaciones y Ceses	Dar la bienvenida/Agradecer por los servicios prestados	Carta de bienvenida/Agradecimiento	PUNTUAL	GESTIÓN DE PERSONAL	UNIDAD DE COMUNICACIÓN	GERENTE	
	Ingresos hospitalarios	Desear pronta recuperación	Carta	PUNTUAL	GESTIÓN DE PERSONAL	UNIDAD DE COMUNICACIÓN	GERENTE	
	Matrimonio	Felicitar por el acontecimiento	Revista Primaria Hoy	PUNTUAL	GESTIÓN DE PERSONAL	UNIDAD COMUNICACIÓN	GERENTE	
PUBLICACIONES	INTERNAS	Primaria y Hoy	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades de la Gerencia.	Carta/e-mail	CUATRIMESTRAL	UNIDAD COMUNICACIÓN	UNIDAD COMUNICACIÓN	GERENTE
		Boletines de Enfermería	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades de la Gerencia.	Carta/e-mail	CUATRIMESTRAL	SUBDIRECCIÓN ENFERMERÍA	SUBDIRECCIÓN ENFERMERÍA	DIRECTOR ENFERMERÍA
		Otras...	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades de la Gerencia.	Carta/e-mail	PUNTUAL	INVESTIGACIÓN, DOCENCIA Y FORMACIÓN	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
	EXTERNAS	Boletines de Farmacia	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades en el SESCAM.	Carta/e-mail	TRIMESTRAL	SERVICIO DE FARMACIA	SERVICIO DE FARMACIA	GERENTE
		Publicaciones SESCAM	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades en el SESCAM.	Carta/e-mail	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
		Revistas científicas	Agradecer representación de la Gerencia	Carta/e-mail	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
		Libros	Agradecer representación de la Gerencia	Carta/e-mail	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE

		Otras...	Agradecer representación de la Gerencia	Carta/e-mail	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
PARTICIPACIÓN EN ORGANIZACIONES, SOCIEDADES, COMITÉS, COMISIONES <i>Web: Formulario para comunicar</i>	INTERNAS	Comités	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades en el SESCAM.	carta/e-mail Certificado de participación	PUNTUAL (CUANDO ENTRA A FORMAR PARTE)	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
		Comisiones	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades en el SESCAM.	carta/e-mail Certificado de participación	PUNTUAL (CUANDO ENTRA A FORMAR PARTE)	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
		Grupos de mejora (fuera de anteriores)	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades en el SESCAM.	carta/e-mail Certificado de participación	PUNTUAL (CUANDO ENTRA A FORMAR PARTE)	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
	EXTERNAS	Miembros como equipo directivo sociedades científicas (liderazgo)	Agradecer representación de la Gerencia	Carta/e-mail	PUNTUAL (CUANDO ENTRA A FORMAR PARTE)	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
		Miembros asociaciones ámbito sanitario (liderazgo)	Agradecer representación de la Gerencia	Carta/e-mail	PUNTUAL (CUANDO ENTRA A FORMAR PARTE)	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
		Grupos de mejora	Agradecer representación de la Gerencia	Carta/e-mail	PUNTUAL (CUANDO ENTRA A FORMAR PARTE)	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
		Participación activa ONGs	Agradecer representación de la GAP	Carta/e-mail	PUNTUAL (CUANDO ENTRA A FORMAR PARTE)	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
PARTICIPACIÓN EN CONGRESOS, JORNADAS...	Dentro del comité organizador o directivo	INTERNA	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades de la Gerencia.	Carta/e-mail Certificado de participación	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
		EXTERNA	Agradecer representación de la GAP	Carta/e-mail	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
	Ponencias, comunicaciones orales o escritas	INTERNA	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades de la Gerencia.	Carta/e-mail Certificado de participación	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
		EXTERNA	Agradecer representación de la GAP	Carta/e-mail Certificado de participación	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
		Premios externos	Agradecer representación de la GAP	RECONOCIMIENTO REVISTA/WEB	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
	Otros	Premios de investigación GAP	Agradecer colaboración por la implicación con las actividades de la Gerencia.	Carta/e-mail/Certificado de participación Revista/ Web/ Dotación económica	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
		Otras...		Carta/e-mail Certificado de participación	PUNTUAL	PROPIO INTERESADO, COMPAÑERO, JEFE DE SERVICIO	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE

ACTIVIDAD DOCENTE DURANTE EL AÑO	Docente	Agradecer implicación con la GAP	Carta/e-mail Certificado	ANUAL	RESPONSABLE FORMACIÓN	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
	Organizador	Agradecer implicación con la GAP	Carta/e-mail Certificado	ANUAL/PUNTUAL	RESPONSABLE FORMACIÓN	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
	Asistente (Si es requerido por la GAP)	Agradecer implicación con la GAP	Carta/e-mail Certificado	ANUAL/PUNTUAL	RESPONSABLE FORMACIÓN	SECRETARÍA FORMACIÓN	GERENTE
PARTICIPACIÓN SOCIAL REPRESENTANDO GAP	Medios de comunicación	Agradecer representación de la GAP	Carta/e-mail Certificado	PUNTUAL	UNIDAD DE COMUNICACIÓN	UNIDAD DE COMUNICACIÓN	GERENTE
	Charlas en organizaciones, asociaciones...	Agradecer representación de la GAP	Carta/e-mail Certificado	PUNTUAL	SUBDIRECCIÓN ENFERMERÍA-MEDICA	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
CIRCUNSTANCIAS EXCEPCIONALES	Cumplimiento de objetivos (superior 90%)	Agradecer implicación GAP	Carta/e-mail	ANUAL	DIRECCIONES	SUBDIRECCIÓN ENFERMERÍA-MEDICA	GERENTE
	Cumplimiento de objetivos de la UAG	Agradecer el trabajo realizado para ello	Reunión del Gerente con la UAG	ANUAL	GERENTE	UNIDAD DE COMUNICACIÓN	GERENTE
	Reconocimiento trabajo nochebuena/nochevieja PAC	Agradecer trabajo en días especiales	Carta/e-mail/cesta navidad	PUNTUAL	GESTIÓN DE PERSONAL	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
	Organización y participación en campañas extraordinarias	Agradecer trabajo en momentos especiales	Carta/e-mail	PUNTUAL	SUBDIRECCIÓN ENFERMERÍA-MEDICA	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
	Acumulaciones no remuneradas	Agradecer trabajo adicional sin remunerar	Flexibilización horario	PUNTUAL	GESTIÓN DE PERSONAL	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
	Prolongación jornada	Agradecer la prolongación de la jornada laboral	Flexibilización horario	PUNTUAL	GESTIÓN DE PERSONAL	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
	Catástrofes naturales	Agradecer la colaboración especial en caso de accidentes	Carta/e-mail	PUNTUAL	DIRECCIONES	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
	Accidentes	Agradecer la colaboración en caso de catástrofe	Carta/e-mail	PUNTUAL	DIRECCIONES	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE
Epidemias...	Agradecer la colaboración en caso de epidemias	Carta/e-mail	PUNTUAL	DIRECCIONES	SECRETARÍA DIRECCIÓN	GERENTE	

Cuadro elaborado por grupo de Reconocimiento para el Plan de Acción según el modelo EFQM, última versión: 19/07/10.

Disponible en PC Unidad de Comunicación y

Unidad de Calidad.

Referenciado en Procedimiento de Reconocimiento a Unidad de Apoyo a la Gerencia.

Aprobado por Equipo Directivo en diciembre de 2009