

La Gestión del Capital Humano. El Manual de Acogida.

- **AUTORES:**

M^a de la Soledad Parrado Cuesta

- **INTRODUCCIÓN:**

A veces se constata la dificultad de que el trabajador tenga una visión general de la realidad del Hospital, hecho que le impide sentirse involucrado en el proyecto colectivo del mismo. La mayor parte de las veces, la realidad del trabajador se circunscribe a su unidad o servicio, de cuyos proyectos sí siente que forma parte, pero no consigue relacionar su individualidad con el interés general; de ahí que cuando un nuevo trabajador accede a la empresa, al Hospital, éste es para él un gran desconocido; simplemente es el "lugar de trabajo".

Con el Manual de Acogida se pretende no sólo cambiar esta última concepción sino también, tal como ya han hecho otras instituciones, involucrar al trabajador en el proyecto colectivo, propiciando la implicación y participación de cada profesional para alcanzar los objetivos marcados; el Manual, en tanto elemento clave de la comunicación descendente, tratará de satisfacer las necesidades y expectativas del nuevo empleado, en lo profesional y en lo personal, 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.

- **MATERIAL Y MÉTODOS:**

El proceso denominado "Manual de Acogida a los empleados de nuevo ingreso" tiene como objetivo mejorar la satisfacción de los Clientes Internos (Objetivo Estratégico) a través de la optimización del Capital Humano (Objetivo de Área), potenciando la mejora de la Comunicación Interna Descendente, así como la Integración y Motivación del personal de cara a favorecer tanto la Eficacia como la Eficiencia en el ámbito laboral.

Material:

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 vamos a agruparla sobre 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

Método:

La metodología seguida para la elaboración del Manual de Acogida a los Nuevos Trabajadores ha sido, por un lado, la recopilación y síntesis de todos los documentos señalados anteriormente y, por otro, la aplicación de las

herramientas propias de la Gestión:

1. Participación: de los distintos Jefes de Sección que posteriormente estarán implicados en la implementación del Manual de Acogida: Sección de Plantillas y Personal Temporal-; Sección de Nóminas y Sección de Relaciones Laborales.

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: Se establecerán los canales y el ámbito de divulgación del Manual de Acogida.

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 establecerá 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 se pretendió conseguir, al menos, estas tres premisas en cada uno de sus puntos:

1. Transmitir una IMAGEN corporativa claramente definida e identificable por el trabajador.

2. Conseguir que fuera un elemento ÚTIL para el nuevo empleado, por lo que se cuidó el contenido.

3. Lograr que el propio documento sea una herramienta EFICAZ en la información que transmite.

En función de las tres premisas anteriores, se estimó que el contenido del Manual debía ser para sus destinatarios:

1. INTERESANTE y totalmente ÚTIL.

2. VISUAL y atractivo

3. ACTUAL y DINÁMICO

- **CONCLUSIONES:**

En la cultura organizacional de las Instituciones Sanitarias no puede faltar la EVALUACIÓN Y LA CALIDAD en la atención a nuestros pacientes-clientes, 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 dispensar esa Calidad que la Institución Sanitaria persigue. Es indudable que toda empresa, y los Hospitales no son ajenos a esta circunstancia, tiene dos tipos de clientes: internos y externos, y que ambos deben gozar del mismo peso específico en las políticas de gestión que se aplican.

El nuevo humanismo empresarial aboga porque las empresas entiendan que las personas que las integran deben dejar de ser un mero recurso para convertirse en la esencia, el eje central de la organización; es importante, pues, que en la gestión eficaz de los RR. HH se tenga en cuenta la calidad percibida por los profesionales, incidiendo en el diseño normalizado e implantación de los procesos no asistenciales que permiten avanzar en la Gestión; de la misma forma que es un Objetivo de Gestión disponer de normas escritas para que el paciente-cliente conozca los criterios básicos de la organización y el funcionamiento de los servicios y unidades de apoyo, es de gran relevancia que los profesionales que integran el capital humano de una Institución conozcan no sólo los criterios básicos de la organización a la que pertenecen, sino todos aquellos aspectos que vienen a ser el fin último de la Institución y del que los profesionales, sea cuál sea su categoría y ámbito de actuación, deben participar de forma activa y eficaz.

Si en el aseguramiento de la calidad final percibida por el paciente/cliente pretendemos que exista una información bidireccional profesional sanitario – paciente, no podemos dejar de considerar que, en la misma medida, debe producirse una información bidireccional Dirección del hospital – Profesional sanitario, dado que la Comunicación debe ser planificada como una estrategia más en la gestión del Hospital: definiendo y formalizando la comunicación descendente; utilizando los mensajes y canales más apropiados en función de los profesionales a los que se dirige. Si hablamos de Calidad, hablamos de "Comunicación entre los distintos niveles del sistema sanitario", ya que es uno de los tres conceptos indispensables para asegurar la calidad asistencial. En este sentido, los nuevos trabajadores deben encontrar en el Manual de Acogida la triple vertiente de la calidad: Calidad ESPERADA, Calidad REQUERIDA y Calidad LATENTE.

Somos conscientes de que las Administraciones Públicas, en general, tienen grandes dificultades para practicar una adecuada Planificación de la Comunicación Interna; 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 Comunicación no sólo debe propiciar canales que tiendan a incentivar los cambios culturales y de actitud de sus profesionales, sino que debe implicar, además: interpretación; racionalización y ejecución de actividades de enlace. Todo ello teniendo en cuenta que el Hospital es una organización dinámica en la que se producen distintos niveles de: conflicto; información; interacción entre personas y grupos; factores de poder; horizontes ideológicos y culturales; y objetivos.

Así, el Manual de Acogida a los nuevos trabajadores, tal como señala la línea marcada por otros hospitales e investigadores (Hospitales de Basurto y Bermeo; Hosp. Universitario Reina Sofía, del Servicio Andaluz de Salud, Hospitales NISA...) 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 institucionales de los que, una parte, ha de confluír, inevitablemente, con los suyos propios.

El Manual de Acogida inicia la fase de la comunicación interna descendente ya en el primer contacto que el trabajador tiene con el Hospital y en un marco de confianza en el profesional e intercambio de información 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: Utilizar aspectos como el Código Ético del Hospital, la Objeción de conciencia o la Misión para motivar al nuevo trabajador, diciéndole claramente que su experiencia profesional y su capital humano son para nosotros algo fundamental en la consecución de los logros que persigue el Hospital.

3. Integrar: 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.

- **BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA:**

Albi, E.; González-Páramo, J.M.; Lopez Casanovas, G.: Gestión pública: fundamentos, técnicas y casos. Barcelona, 1997

Claver Cortes, E; Gasco Gasco, J.L.; Llopis Taverner, J.: Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Madrid, 2001

García-Tenorio, J y Sabater, R.: Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid, 2004

Junta de Castilla y León: La Evaluación de la Calidad. Adaptación del Modelo EFQM a la Administración de la Comunidad de Castilla y León. 2004

Junta de Castilla y León: Plan Estratégico de Modernización de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. 2005

Rodríguez Fernández, A (dir.): Los recursos humanos en las Administraciones públicas. Madrid, 1995

Rodríguez, JM.: El factor humano en la empresa, Deusto. 1990

Simon Dolan, Sch. y Valle Cabrera, R.: La gestión de los Recursos humanos, Madrid, 1999

Valle Cabrera, R.: La gestión estratégica de los Recursos Humanos, Addison-Wesley Iberoamericana. 2000

Villoria Mendieta, M. Y del Pino Matute, E.: Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Madrid, 1997

