

# El servicio de atención al usuario del hospital «Ciudad de Jaén»: Organización centrada en el ciudadano

J. Jover Casas / A. Rucabado Salas / C. Sánchez Ortíz / C. Eseribano González /  
A. Barranco Santiago / J. Carrillo Castillo

## Introducción

**T**oda gran empresa debe de estar, en la actualidad, regida por los principios de *eficiencia y eficacia*.

El Hospital General de Especialidades «Ciudad de Jaén», como gran empresa de servicios sanitarios, dirigidos al ciudadano de forma universal, asume el reto de una mejor eficiencia/eficacia, en el trato con el ciudadano que requiere sus servicios, así como con sus acompañantes y/o entorno inmediato. Por ello crea el Servicio de Atención al Usuario, en aras a *optimizar los recursos humanos* y ofrecer una mayor calidad de servicio.

Las personas que forman parte de este servicio (S.A.U.) tienen que asumir un papel *creativo*, lleno de *iniciativas*, y con la premisa de mantener alta la *motivación* encaminada a una mayor *productividad y competitividad*.

Este estudio pretende elaborar un modelo que profile cada uno de los puestos que integrarían el servicio, así como pautar las actuaciones de forma que haya una mayor racionalización del trabajo.

## Objetivos

- Conseguir un equipo de personas que sitúen al *usuario* en el epicentro de sus actuaciones. Buscando que la Organización funcione con armonía, mejorando la calidad y rapidez de la respuesta a las demandas del usuario del hospital.

- Mejorar la organización interna, de equipo, del servicio. Estableciendo una estructura eficiente, y actualizando de forma permanente las normas de funcionamiento.
- Coordinar los servicios de: atención al usuario, admisión, archivo de historias clínicas, servicios de médicos y enfermería.

DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO:
1. DENOMINACIÓN.
2. OCUPACIÓN.
3. DEPENDENCIA.
4. ACTIVIDAD.
5. ACTIVIDAD DE RELACIÓN
6. REQUISITOS FÍSICOS.
7. FORMACIÓN INDISPENSABLE.
8. CAPACIDADES HUMANAS

- Dotar de una cultura de empresa, propia del hospital, al personal del SAU. Determinando cuáles son sus funciones y qué se espera de ellos.

## Metodología

Este capítulo está dividido en tres grandes apartados:

- A) El equipo como forma del trabajo en común.
  - B) Estudio y definición de los puestos de trabajo.
  - C) Distribución de responsabilidades.
- A) *El Equipo como forma de trabajo en común*

Palabras clave: Atención al paciente. Organización hospitalaria.

Fecha de recepción: Marzo 1995

El SAU es un claro ejemplo de la importancia del trabajo en equipo.

En efecto, la atención e información al usuario, exige la colaboración de distintos profesionales que asuman de forma conjunta el ejercicio de sus respectivas capacidades, aptitudes y habilidades, dentro del escenario común que es el hospital.

Resultaría imposible el funcionamiento eficaz y eficiente del servicio, si faltara la participación de cualquiera de sus miembros.

El trabajo en equipo se realiza gracias al establecimiento de dinámicas de grupo adecuadas. Para ello es preciso:



**Cohesión:** Los miembros del grupo deben adoptar posturas concordantes, coherentes y participativas; evitando la agresividad. Dejar hablar, no tomar partido, recurrir a quien más sepa del tema a tratar, atenerse a los hechos.

**Liderazgo:** Quien asume este rol, promoverá la cohesión y estimulará la asunción de responsabilidades (parciales y/o colegiadas).

**Incentivación:** Factores que estimulen la lealtad y la colaboración de todos los miembros. Dirigido a:

- Trabajo inteligente.
- Simplificación de las tareas.
- Trabajo bien hecho.
- Eficacia silenciosa.

Ya que todo ello contribuye a aumentar la productividad del servicio. Hay que desterrar las prácticas individualistas, los viejos privilegios, la defensa del corporativismo, los rumores... y estimular las prácticas afectivas (celebraciones en común, detalles en los días señalados de cada uno...).

**Consecuencias de las dinámicas de grupo:** Con estas bases ya creadas, aparecen lazos de unión entre los componentes del equipo de extrema utilidad para el ejercicio de: la autoridad, la asunción de funciones, el afecto y el bien común. En definitiva, el trabajo en equipo y las dinámicas de grupo exigen:

- Autoridad competente, flexible y democrática.
- Respeto y ayuda mutua de todos sus miembros.
- Especificación de funciones.
- Jerarquización y distribución de responsabilidades.

#### B) Estudio y definición de los puestos de trabajo

Es de gran importancia el estudio sistemático y detallado de las actividades que deben desarrollar cada uno de los componentes del equipo, las características que deben poseer para realizarlo adecuadamente y las relaciones que les van a unir.

La descripción de las funciones y actividades que debe realizar cada persona, las responsabilidades que asumen, la autoridad que se le confiere, la dependencia jerárquica, la dedicación necesaria, los conocimientos y aptitudes, etc..., van, por una parte, a orientar sobre la selección de la persona adecuada para la realización de determinados trabajos y, por otra, a proporcionar información clara al personal, sobre qué es lo que se espera de él. Se consigue así eficacia y eficiencia en el desarrollo del trabajo.

Se entiende por *puesto de trabajo* el conjunto de actividades, atribuciones y responsabilidades asignadas a una persona.

Cada uno de los puestos de trabajo aquí descritos seguirán los siguientes ítems:

1. Ocupación/funciones.
2. Dependencia.
3. Actividad propia.
4. Actividad de relación.
5. Requisitos físicos.
6. Formación básica indispensable.
7. Capacidades humanas.

B.1. Responsable de la Gestión (Gestor del SAU)

B.1.1. Ocupación/funciones.

- Dirección de las actividades del servicio. Velar por los derechos y deberes del usuario del hospital.

B.1.2. Dependencia.

- Depende directamente del director gerente del hospital.

B.1.3. Actividad propia:

- Planificación - Organización - Coordinación - Información y Control del servicio, según las normas y directrices de la gerencia del hospital.
- Elaboración de objetivos medibles, de forma anual, negociándose y aprobándolos la dirección. Los miembros del equipo trabajarán en la consecución de los mismos.
- Velar por los derechos del usuario/familiares.
- Formulación y propuesta de las normas y directrices de funcionamiento de las diversas unidades que de él dependen. Instrumenta el control y evaluación una vez aprobadas (siempre según normativa hospital).
- Responsabilidad del orden, disciplina, promoción, control y evaluación del personal a su cargo.
- Elaboración de Sistemas de Control de Calidad.
- Elaboración, con el coordinador/a del servicio, de diagramas de tareas, y su ubicación.
- Evaluación permanente del SAU, para identificar las necesidades y recursos, así como los problemas.
- Organización y dirección de las reuniones del personal del servicio, para informar y transmitir instrucciones y normas.
- Control de las actividades en los distintos puntos de información al usuario, mediante visitas periódicas.
- Elaboración conjunta con el coordinador/a de los protocolos de trabajo.
- Diseño de las directrices generales de los planes de formación del personal adscrito al servicio. Promocionando la asistencia a cursos y la formación específica.
- Proposición a la dirección del hospital de las modificaciones en la estructura básica de la plantilla.

- Actualización de las definiciones de los puestos de trabajo del servicio.

B.1.4. Actividades de relación.

- Información y asesoramiento permanentes a la Dirección Gerencia del hospital para la adecuación y cobertura de personal y recursos materiales de las áreas de su servicio, según necesidades.

- Asistencia y preparación a todas aquellas reuniones a las que por razón de su cargo deba de asistir.

- Reuniones de trabajo periódicas con el coordinador/a de su servicio.

- Establecimiento y mantenimiento de contactos dentro y/o fuera del hospital, necesarios y que redunden en beneficio del cumplimiento de los objetivos.

B.1.5. Requisitos físicos.

- Control emocional y resistencia nerviosa, como puntos de gran importancia. El cargo predispone a la fatiga nerviosa y/o inestabilidad.

B.1.6. Formación básica indispensable.

- Título de Licenciado en Medicina y Cirugía. Se valorará experiencia clínica. Conocimientos acreditados de Administración Sanitaria y Dirección de Recursos Humanos.

- Rasgos psicotécnicos de personalidad y actitudes sociológicas aptas para el desarrollo del cargo (tolerancia, paciencia, conocimiento de la realidad circundante...).

B.1.7. Capacidades humanas.

- Capacidad de análisis.
- Capacidad de priorización y memoria útil al servicio.

- Energía, firmeza, responsabilidad, flexibilidad, dignidad, equidad y ética profesional sin resquicios.

- Capacidad de organización.

- Iniciativa y empuje.

- Capacidad de establecer relaciones empáticas y de confianza. Habilidad en la comunicación.

- Capacidad de liderazgo integrador del equipo.

- Tacto y habilidad social.

- Capacidad de síntesis, y de comunicación imparcial de cuanto acontezca en el exterior y sea importante para el hospital.

## B.2. Coordinador/a del SAU

### B.2.1. Ocupación/funciones.

- Dirección y conducción del personal adscrito al servicio del SAU.
- Organización de actividades y racionalización del trabajo.
- Cooperación y participación en la realización de actividades del servicio.
- Control y evaluación de los trabajos realizados.
- Instrucción a los miembros del servicio.

### B.2.2. Dependencia.

- Del director/gestor del servicio del SAU.

### B.2.3. Actividades propias.

- Jefatura del personal (recursos humanos) del servicio.
- Organización, dirección y planificación del quehacer diario del servicio, según objetivos marcados por el gestor del mismo.
- Responsable de la atención integral al usuario y familiares, por lo que debe mantener una coordinación con los distintos estamentos del sistema hospitalario.
- Control técnico y administrativo del personal del servicio.
- Motivación del equipo. Implica: el conocimiento de condicionantes y aspiraciones de cada uno de ellos.
- Preocupación por la formación continuada del equipo, facilitándoles la organización y asistencia a cursos de especialización y reciclaje.
- Confección del diagrama de tareas, conjuntamente al gestor del servicio.
- Elaboración, control y evaluación de los planes de trabajo.
- Velar por el correcto mantenimiento del material del servicio.
- Revisión del material, aprobación de reparaciones y mantenimiento y propuesta de realización de inventario.
- Control de ejecución de tareas de sus colaboradores según normas preestablecidas.

### B.2.4. Actividades de relación.

- Informar al responsable de la Gestión del Servicio (según periodicidad establecida) de la marcha y problemática del mismo.
- Asesorar al responsable de la G.S. de las necesidades del servicio.

- Mantenimiento de reuniones periódicas con el G.S., dirección de enfermería, unidad de admisión, unidad de documentación y archivo.
- Entrevistas periódicas con los componentes del Servicio.

- Asistencia a todas las reuniones, a las que por razón de cargo esté obligado/a.

- Establecimiento de contactos adecuados, dentro y fuera del servicio, que redunden en beneficio del mismo.

— Actividades secundarias: Realización de actividades específicas del personal componente del servicio, por ausencia o por exigencia del mismo.

### B.2.5. Requisitos físicos.

- Resistencia a la fatiga y a la monotonía.
- Integridad física, que le permita una adecuada asistencia al trabajo y el desarrollo de la actividad que el puesto requiere.

### B.2.6. Formación básica indispensable.

- Titulación de D.U.E., mínimo de dos años de experiencia profesional.

- Conocimientos específicos relativos al trato con el usuario y a Gestión de Personal.

### B.2.7. Capacidades humanas.

- Capacidad de cumplir con la ética que exige el secreto profesional, responsabilidad y honradez sin fisuras.
- Flexibilidad y control en sus reacciones. Dominio personal ante situaciones difíciles.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de adoptar decisiones pertinentes y oportunas.
- Dominio de las técnicas de expresión escrita para la realización de informes.
- Intuición para la relación de hechos sin conexión aparente.
- Dominio y fluidez verbal referidos al trato con el paciente.
- Gran capacidad de organización del trabajo.
- Dominio de técnicas grupales y de equipo.
- Tenacidad y entusiasmo, procurando cambios e innovaciones que sean necesarios.
- Asunción de competencias delegadas por el Gestor del Servicio, cuando fuera requerido.

## B.3. Enfermero/a del SAU

### B.3.1. Ocupación y funciones:

- Administración de la información y atención

al usuario; de acuerdo con las normas y directrices del Servicio, para la consecución de una asistencia integral.

- Proporcionar personalmente al usuario la información que solicite.

#### B.3.2. Dependencia.

- De forma inmediata del coordinador/a, y en general del Gestor del Servicio.

#### B.3.3. Actividades propias.

- Informar sobre las actividades cotidianas del hospital, que precisen ser conocidas por los usuarios.

- Informar de las normas de orden interno del hospital.

- Gestionar pruebas diagnósticas especiales, que deban ser realizadas en otros centros.

- Informar sobre la preparación necesaria para la realización de dichas pruebas especiales.

- Entrega y renovación de los distintos pases de control que el servicio tiene.

- Entrega de la documentación clínica a los pacientes, según la normativa vigente en el hospital.

- Velar por el cumplimiento de los derechos y deberes de los usuarios.

- Facilitar el contacto directo entre los usuarios y el personal de los distintos estamentos con los que se relaciona durante su estancia en el hospital.

- Colaboración en la captación de donación de órganos.

- Colaboración e instrucción del personal administrativo.

- Participación en las actividades de humanización y educación sanitaria.

- Información al coordinador/a sobre los problemas detectados.

- Responsabilidad en la conservación, pulcritud y buen uso del material del Servicio.

- Registro de los ingresos producidos en el área de urgencias.

- Registro de los ingresos producidos en el área de observación.

- Mantener contacto directo con los pacientes, bien del área de urgencias o de los ingresados en observación, así como con sus familiares.

- Atender y canalizar las llamadas telefónicas del área de urgencias.

- Notificar a la policía y/o personal de juzados sobre accidentados, inconscientes o politraumatizados, cuando fuera necesario.

- Entrega de notas informativas.

- Colaboración de forma participativa con los distintos estamentos del área de urgencias.

- Gestionar el transporte adecuado para los usuarios.

- Mantener un adecuado y elevado nivel de formación y de humanización.

- Cumplir y hacer cumplir las normas e instrucciones relacionadas con la permanencia del usuario en el hospital.

#### B.3.4. Actividades de relación.

- Entrevista diaria con el coordinador/a del servicio para tratar temas relacionados con el mismo.

- Entrevistas con el personal dentro y fuera del servicio para una perfecta coordinación en la realización de los traslados, exploraciones, etc., y en general siempre que sea necesario para el desempeño de sus funciones.

- Actividades secundarias u ocasionales: Por ausencia o delegación, asumirá funciones específicas de coordinador/a y realizará, así mismo, funciones específicas de administrativo/a por exigencias del servicio.

#### B.3.5. Requisitos físicos.

- Resistencia a la fatiga y control emocional.

#### B.3.6. Formación básica indispensable.

- Título de D.U.E.

#### B.3.7. Cualidades humanas.

- Capacidad retentiva para cubrir las tareas y órdenes que han de cumplirse sin error, en lo posible.

- Gran capacidad de atención y de escucha.

- Dominio y fluidez verbal referidos tanto a la información como a aspectos persuasivos en el trato con el usuario.

- Iniciativa, paciencia y aplomo.

- Autocontrol en situaciones difíciles.

- Capacidad de trabajo en equipo y de colaboración, meticulosidad en la tarea profesional y capacidad para asumir el trabajo delegado por instancias superiores.

#### B.4. Administrativo del SAU.

##### B.4.1. Ocupación/funciones.

- Atención informativa al usuario.

- Tramitación administrativa, en casos tipificados, para el usuario.
  - Tramitación administrativa del servicio.
- B.4.2. Dependencia.
- Directa del coordinador/a del servicio.
  - Jerárquica del gestor/a del servicio.
- B.4.3. Actividades propias.
- Información al usuario de cuantos trámites deba cumplimentar (especialmente en caso de fallecimiento, policía sanitaria mortuoria, altas voluntarias, traslados del paciente y/o familiares...).
  - Localización de familiares (intra y extrahospitalaria).
  - Atención y tramitación de las reclamaciones y sugerencias de los usuarios.
  - Atención telefónica global (información y derivación).
  - Entrega de pases de control a familiares.
  - Localización de pacientes para citaciones de urgencia.
  - Cumplimentar el registro de donantes de órganos.
  - Registro y tramitación de entradas y salidas de documentos y correspondencia.
  - Organización, según normativa, del archivo del SAU.
  - Registro de la actividad diaria del servicio.
  - Catalogación del inventario del SAU.
  - Control de existencias y reposición de material de oficina.
- B.4.4. Actividades de relación.
- Cooperación y colaboración con enfermería del SAU, derivando todos aquellos casos en que no pueda ofertar una solución.
- B.4.5. Requisitos físicos.
- Resistencia a la fatiga y control emocional.
- B.4.6. Formación básica indispensable.
- Títulos de administrativo o auxiliar administrativo, homologados oficialmente. Mecanografía e Informática básica.
- B.4.7. Cualidades humanas.
- Dominio de sí mismo/a, equilibrio psíquico, honradez y sentido de la profesionalidad demostrada.
  - Capacidad de: trabajar en equipo, organización y relaciones humanas.
  - Versatilidad en las funciones, capacidad para

asumir delegaciones de otras responsabilidades de forma puntual y/o por necesidades del servicio.

#### B.5. Trabajador/a social.

##### B.5.1. Ocupación y funciones.

- Intervención orientada al aumento del Bienestar Social y la calidad de vida de los usuarios del hospital y sus familiares.
- Actuación facilitadora de la reinserción del paciente (y su entorno) en la sociedad.

##### B.5.2. Dependencia.

- De forma inmediata del coordinador/a del servicio.
- De forma jerárquica del director/gestor del servicio.

##### B.5.3. Actividades propias.

- Detección de pacientes con problemática de riesgo social, en el hospital. Problemas de marginalidad, por edad, situación económica y/o situación social.
- Relación con el usuario, familiares o allegados, a fin de mejorar su estancia y su recuperación.
- Información de los derechos y deberes del usuario, así como de todos aquéllos que socialmente le aporten un mayor bienestar (derecho a pensiones, a traslados, a subsidios...).
- Información y tramitación de todos los recursos a que sean acreedores los pacientes (hospitalarios y extrahospitalarios).
- Derivación, en caso necesario, en coordinación con otros centros de intervención social (Servicios Sociales comunitarios, atención primaria, centros ocupacionales, de 3.ª edad, etc...).
- Elaboración de informes e historias sociales del paciente.
- Elaboración de la memoria anual de actividades.

##### B.5.4. Actividades de relación.

- Información a los profesionales del centro de todos los recursos sociales disponibles.
- *Colaborar con el equipo asistencial* en programas de promoción de la salud y educación sanitaria, para el paciente y familiares durante su estancia en el centro.
- Colaborar con el equipo asistencial en programas de adaptación y reinserción social del

paciente a su salida del hospital.

- Colaborar con el personal del servicio y del equipo sanitario en la humanización de relaciones con el paciente y sus familiares.
  - Coordinación con los equipos de trabajo social que mantengan relación con el paciente (atención primaria, centros comunitarios, centros especializados...).
  - Participación en las comisiones que se creen en el centro (de Bienestar Social, de SIDA, etc...).
  - Información al coordinador/a del SAU, de la detección de problemas que puedan ser de interés general.
- B.5.5. Requisitos físicos.
- Dominio de sí mismo, equilibrio psíquico y resistencia a la fatiga.
- B.5.6. Formación básica indispensable.
- Título de Diplomado Universitario en Trabajo Social.
  - Amplios conocimientos de leyes y derechos sociales del usuario.
- B.5.7. Cualidades humanas.
- Gran sensibilidad social.
  - Honradez y responsabilidad profesional. Prudencia y aplomo. Fluidez verbal, trato agradable, afabilidad.
  - Capacidad organizativa y de resolución de problemas.
  - Capacidad de trabajo en equipo.
  - Capacidad de abstracción y de síntesis.
  - Memoria asociativa.

#### C) Distribución de responsabilidades

El Servicio de Atención al Usuario del Hospital General de Especialidades «Ciudad de Jaén», plantea una «distribución universal» de las responsabilidades, entre todos los miembros del equipo; de forma que todos y cada uno asuman, en función de sus capacidades, aspiraciones y deseos, la responsabilidad de alguna de las áreas, actividades y programas del servicio.

Ventajas que proporciona este tipo de distribución de responsabilidades:

- Estímulo profesional de los miembros del equipo.
- Facilitar las tareas de planificación, control, coordinación y memoria del Servicio.

- Eliminación de factores de discriminación entre ellos.
- Supresión de la sobrecarga de actividades entre miembros del equipo.
- Mejora de la supervisión de las actividades.
- Procura canales de comunicación adecuados entre los miembros del equipo y los estamentos directivos del hospital.

#### Resultados

El Servicio de Atención al Usuario del Hospital General de Especialidades «Ciudad de Jaén» está formado por 18 personas, que dependen en el ejercicio de su función de la Dirección General del hospital, y tres áreas de actuación. Personal: Un médico/facultativo, que asume la dirección/gestión del servicio, admisión y archivo. Nueve enfermeras/os. Seis administrativos/as. Dos trabajadoras/es sociales.

##### 1. Area de Gestión General

Funciones de atención directa y registro de todas aquellas actividades que los usuarios soliciten y competan:

- Gestión, propiamente dicha.
- Sugerencias y reclamaciones.
- Agradecimientos.

Herramientas: actividades y protocolos de actuación:

- Gestión y tramitación de reclamaciones.
- Gestión de agradecimientos.
- Protocolo de tramitación de pruebas diagnósticas en otros centros.
- Reintegro de gastos.
- Traslado de pacientes.
- Protocolo de autorización de traslado de cadáveres.

##### 2. Area de información-humanización

La información facilitada por este área debe ser: clara, correcta y concisa. Este área asume la responsabilidad de la evaluación y gestión de los programas de humanización, biblioteca de usuarios, plan de visitas escolares y encuesta post-hospitalización.

Protocolos más importantes:

- Normas para una correcta información telefónica.
- Protocolo de atención al ingreso del paciente.
- Dossier de información general, de información pediátrica y de pacientes ingresados en la UCI.

### 3. *Area de Trabajo Social*

Elabora la Historia Social y los informes sociales de los pacientes ingresados en el centro susceptibles de una intervención social.

Protocolos y programas más relevantes:

- Programa de malos tratos.
- Protocolo de solicitud de I.V.E.
- Comedor para madres de niños/as ingresados.
- Programa de atención al paciente hospitalizado.
- Programa de atención en consultas externas.
- Programa para la infancia.
- Programa de atención a las minusválidas.
- Programa de apoyo a la familia, etc.

### Conclusiones

El modelo descrito no aporta novedades esenciales ni espectaculares, pero sí una acción coherente en la gestión del SAU, ya que facilita:

- La comprensión del rol que cada miembro del equipo debe desempeñar.
- El desarrollo de la actividad diaria.
- El sentimiento de pertenencia al equipo y por ende al Servicio, que aporta seguridad y facilitación de tareas.
- La implantación de programas y protocolos de actuación.
- La evaluación como herramienta de trabajo.
- La utilización de la innovación y la creatividad como concepto operativo para introducir mejoras organizativas.

Todo lo antedicho se traduce en un aumento de la productividad del servicio, un aumento de la calidad del trabajo, una disminución del absentismo, incremento de la confianza individual y una participación activa de los miembros del equipo en la resolución de los problemas. Logrando una mejora de la imagen global del Servicio de Atención al Usuario. Que equivale a decir que mejora su eficiencia, eficacia e imagen. ◀

---

**J. Jover Casas, facultativo / A. Rucabado Salas, trabajadora social / C. Sánchez Ortiz, facultativo / C. Escribano González, A. Barranco Santiago, J. Carrillo Castillo, DUE.**