

ROSA M.^a CARNÉ BARNAUS

Psicólogo adjunto de Recursos Humanos

LUÍS PALOMAS NOGUERS

Director de Recursos Humanos

CONSTANTI SERRALLONGA TINTORÉ

Director Gerente

Con la colaboración de alumnas en prácticas de Psicología: Alba Viñas,
Ana Roca y Marta Piazuelos

Extracto:

ACTUALMENTE nos encontramos en la era de la comunicación. Nuestro hospital es consciente que el uso de esta herramienta se convierte en imprescindible para la adaptación a un entorno cambiante. Dirigimos nuestros esfuerzos a integrar los objetivos de las personas con los de la organización. La comunicación interna encargada de promover esta función es la que debe dar a conocer ¿qué queremos comunicar y por qué?, ¿a quién va dirigida la información? y ¿cuándo y dónde comunicamos? Para conseguirlo surge la necesidad de un plan de comunicación que coordine las acciones capaces de transmitir los valores y los objetivos de nuestra Institución, que posibilite las iniciativas de los diferentes colaboradores y colectivos y que enlace los canales de transmisión de información con la política y cultura de la empresa. Todo ello para conseguir nuestro principal objetivo, la mayor implicación del cliente interno orientada a obtener la satisfacción del cliente externo. Se efectuará una evaluación constante de las acciones de este plan para conocer, en el plazo de un año, los resultados obtenidos.

Palabras clave: comunicación interna, plan de comunicación, satisfacción del cliente interno y externo, canales de transmisión de información.

Sumario:

- I. Justificación.
- II. Introducción.
- III. Hospital General de Manresa: breve historia.
 1. El Hospital de San Juan de Dios.
 2. El nacimiento.
 3. Los años de consolidación.
 4. La organización.
- IV. La comunicación «ideal» en la organización.
- V. Necesidades y carencias detectadas.
 1. Confirmación de las necesidades y carencias.
- VI. El plan de comunicación.
 1. Política de comunicación.
 2. Objetivos.
 3. Plan estratégico de comunicación.
 4. Planificar acciones formativas en comunicación.
- VII. Diseño y contenido del plan de comunicación.
 1. ¿Qué queremos comunicar y por qué?
 2. ¿A quién va dirigida la información?
 3. ¿Cuándo comunicamos?
 4. ¿Dónde comunicamos?
 5. ¿Cómo nos comunicamos?
- VIII. Implantación del plan de comunicación.
- IX. La comunicación interna.
 1. Canales de comunicación interna.
- X. Seguimiento y evaluación.

I. JUSTIFICACIÓN

Son diversas las razones que nos han conducido a una reflexión acerca de la actual comunicación del Hospital General de Manresa. Siendo conscientes de la gran importancia que supone para el desarrollo de la empresa un correcto funcionamiento de la comunicación, decidimos conocer el grado de satisfacción del personal del Hospital General de Manresa referente a la comunicación interna.

Dado que procedemos de un entorno interno y externo desordenado (poca gestión, duplicidad de servicios, estructura organizativa pesada y verticalizada, ...) nos encontramos en un proceso complejo de cambio: pasamos de un marco estático a uno dinámico, para llegar a una política de fusiones, asociaciones en redes hospitalarias, negociación de servicios... momento en el que la COMUNICACIÓN INTERNA bien estructurada es altamente necesaria como creación de valor tanto para la atención al cliente externo e interno como para la mejora constante.

Para alcanzar nuestro objetivo realizamos un sondeo de opinión sobre la comunicación interna. El método seguido fue la distribución de una serie de encuestas que recogían información sobre la opinión de los colaboradores respecto al tema que nos afecta.

Los destinatarios de las mencionadas encuestas fueron los mandos intermedios de las diferentes áreas que configuran el Hospital General de Manresa, ya que son responsables de transmitir la información entre los cuadros directivos y el resto de colaboradores. Por lo tanto, son los que mayor contacto mantienen con la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Los temas abordados por el sondeo, principalmente, fueron los siguientes:

- El grado de satisfacción del personal referente al uso y funcionamiento de la comunicación interna.
- El interés y la necesidad de elaborar e implantar un plan de comunicación.
- La disposición para colaborar activamente en su puesta en marcha y mantenimiento.

Los resultados obtenidos nos muestran que el Hospital General de Manresa se encuentra en un momento de consolidación, el personal percibe que realiza un trabajo eficaz y de calidad. A pesar de ello todas las personas que respondieron la encuesta comparten la idea de la importancia que tiene una comunicación fluida y eficiente, por lo que la mayoría coincide en opinar que una adecuada comunicación interna facilitaría un mejor desarrollo personal y profesional.

Hemos observado que, debido al entorno cambiante y en ocasiones desestabilizado, el personal del Hospital General de Manresa tiene conocimiento de las herramientas que se encuentran a disposición de la comunicación pero les es dificultoso acceder al uso eficaz de las mismas, lo que disminuye su potencial. De aquí deducimos que una de las primeras necesidades que se nos presenta es la de dar contenido a dichas herramientas con la finalidad de facilitar su utilización para alcanzar los objetivos propuestos.

Para un correcto desarrollo del trabajo del personal del Hospital General de Manresa los colaboradores agradecen ciertas características de la comunicación como son: la puntualidad de su transmisión, la transparencia de la misma, su accesibilidad, la máxima y adecuada validez posible, etc. Por ello valoraron muy positivamente la implantación de un plan de comunicación.

Por otro lado, los colaboradores del hospital participan de su cultura y valores por lo que han manifestado en sus respuestas su espíritu de colaboración para llevar a cabo el plan de comunicación. De esta forma se considera que es responsabilidad de todo profesional que quiera realizar mejor su trabajo colaborar en conseguir una más y mejor comunicación interna.

II. INTRODUCCIÓN

En los últimos años los hospitales han cambiado substancialmente, desde sus formas técnicas y administrativas hasta las de organización. Toda organización se encuentra inmersa en un proceso de cambio y el sector sanitario no es ajeno a esta evolución. El funcionamiento de un hospital actualmente engloba mucho más que años atrás. Fruto de las nuevas políticas aplicadas surge un planteamiento que traslada los objetivos anteriormente establecidos por los de calidad total en los servicios, por lo tanto las nuevas formas de gestión y organización asistencial introducen conceptos como los de calidad, atención y orientación hacia el cliente interno y externo, carrera profesional, salud laboral y prevención de riesgos... Éstos son elementos dinamizadores de las organizaciones hacia el éxito, en un entorno cada vez más exigente y cambiante.

El componente humano toma una posición primordial y destacable, por lo que el Hospital General de Manresa, que se encuentra inmerso en esta nueva gestión política, recurre al bienestar del trabajador como una herramienta sólida y segura orientada a obtener los resultados deseados: la satisfacción del cliente.

Por esta razón resaltamos la importancia de realizar un PLAN DE COMUNICACIÓN. Toda organización que se proponga el objetivo de ofrecer un servicio eficiente y de calidad ha de tener un perfecto conocimiento de su funcionamiento interno para hacer un uso eficiente de sus recursos, si tenemos en cuenta que la comunicación interna es una herramienta que facilita los procesos de gestión y de producción de la organización, haciendo hincapié en su desarrollo organizacional, en el que se ayuda a fortalecer su eficiencia y competitividad en un clima de armonía con los grupos de interés que la componen.

La comunicación interna tiene que ser el sistema nervioso de nuestro hospital. Toda organización se encuentra inmersa en un proceso de cambio y el sector sanitario no es ajeno a esta evolución.

Conceptos como: gestión y nuevas formas de organización asistencial, calidad, atención y orientación hacia el cliente interno y externo, carrera profesional, salud laboral y prevención de riesgos, son elementos dinamizadores de las organizaciones hacia un futuro competitivo.

El crecimiento y la evolución del Hospital General hacia un modelo organizativo cada vez más adecuado al nuevo concepto de asistencia hospitalaria y demandas del medio, tiene que hacer frente a una serie de nuevos retos, siendo uno de los principales la COMUNICACIÓN.

En las organizaciones los diferentes colaboradores contribuyen, con sus actitudes y comportamientos al estado de transparencia o de incertidumbre del conjunto de la organización, es por esto que todos juntos estamos obligados a comunicarnos permanentemente con nuestros subordinados (comunicación descendente), con nuestros superiores (comunicación ascendente) y con otros grupos y personas del mismo nivel (comunicación horizontal). Todo esto teniendo en cuenta tanto la misión/valores y cultura de la Institución como la personalidad del capital humano interrelacionado con el entorno en que se mueve la organización.

Resultaría importante aprovechar todas las «ocasiones» que nos permitan la comunicación multidireccional (reuniones jerárquicas, funcionales y operativas, junto con el fomento de metodologías participativas), para conseguir aproximarnos a una comunicación «ideal».

Para que este reto sea posible tienen que optimizarse los medios, definir mensajes e informaciones que deben emitirse en concordancia con la política, la estrategia y la cultura de empresa, y poner en marcha metodologías necesarias para conseguir: alta comprensión, gran implicación y éxito en su aplicación.

La comunicación en general la podemos considerar como uno de los factores más importantes de la integración en la actividad empresarial. Las estructuras de la organización se pueden cohesionar o se pueden romper, dependerá del grado, de la intensidad y validez que la comunicación tenga en su interior.

La comunicación potencia la responsabilidad del directivo y hace que las decisiones sean cada vez más participativas, con lo que las personas que forman parte de la organización también se sentirán cada vez más implicadas y *se fortalecerá el espíritu del trabajo en equipo*.

El interés actual por el factor humano como parte fundamental de la empresa es evidente. Se procura integrar los objetivos de las personas con los de la organización, por lo que se busca que el cliente interno se sienta parte de un producto concreto y real, donde pueda sentir que su participación es imprescindible.

Desde el Área de Recursos Humanos, parte responsable de la gestión del capital humano en nuestra Institución, se intenta dar a cada uno su responsabilidad, independientemente del lugar y la posición que ocupe en la empresa.

Por lo tanto, nuestra idea principal, en la que se fundamenta este estudio, es que la comunicación hoy se convierte en objetivo y estrategia a fin de conseguir: identificación con los valores y la cultura de la Institución, integración de los colaboradores en los equipos de iniciativa, mejora y gestión, reconocimiento interno y externo de la eficiencia y de las metas conseguidas a través del trabajo en equipo, con la finalidad de llegar a una calidad total en el compromiso por la salud del cliente, con una buena gestión de los recursos humanos y económicos, para adaptarnos como empresa de servicios a un entorno altamente variable y competitivo.

Barreras en la comunicación.

Somos conscientes de que en toda comunicación existen barreras. Las personas en el proceso de comunicación captan selectivamente en base a sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. A esto lo llamamos *percepción selectiva*. También las *emociones* pueden ser barreras, las encontramos en el estado de ánimo del receptor en el momento que recibe una comunicación, este estado de ánimo influirá en cómo la interpretamos. *Edad, educación, contexto socio-cultural* nos influyen activamente cuando utilizamos el lenguaje, haciendo que las mismas palabras signifiquen cosas diferentes para diferentes personas.

Las *actitudes* delante de la comunicación son de gran importancia también ya que nos pueden hacer sentir atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, temas, situaciones... En la organización encontramos barreras referentes a la burocracia, junto con criterios alejados de las líneas generales de la empresa y los de las áreas de actividad.

Lo ideal es una actitud positiva, de confianza, de seguridad y de comprensión hacia uno mismo y hacia el receptor. Poseer una buena información acerca del grado de conocimiento del tema también hará que aumente la fiabilidad de la comunicación.

III. HOSPITAL GENERAL DE MANRESA: BREVE HISTORIA

Resumen descriptivo de la organización

LAS RAÍCES

El Hospital General de Manresa tiene raíces centenarias. Sus orígenes se remontan probablemente al siglo XIV. La primera constancia documental del Hospital de San Andrés se encuentra en el año 1311. En 1348, el año de la Peste Negra, la población se acercaba al Hospital en busca de cuidados y más de la mitad de la ciudad murió a causa de la enfermedad. El Hospital de San Andrés es un magnífico ejemplo del amor y servicio al prójimo, de las importantes instituciones benéficas o asistenciales que han existido y perduran, todavía hoy, en Manresa.

1. El Hospital de San Juan de Dios.

La Orden de los Hermanos Hospitalarios de San Juan de Dios abre las puertas de su casa, con el ánimo de atender a aquellos que sufren, a los más vulnerables, pobres y marginados, el año 1932 gracias al legado cedido por el ilustre manresano Francesc March Muntades.

El carisma de San Juan de Dios no proviene sólo de su dedicación al cuidado de los enfermos, sino, sobre todo, de ofrecer el consuelo de la caridad cristiana a todas las personas que sufren. El trato que han ofrecido a todo el mundo los hermanos de la Orden siempre se ha caracterizado por el humanismo y la dedicación a los pobres y marginados, patente hoy en las múltiples obras que realizan alrededor del mundo, especialmente en las zonas más vulnerables como son África y América Latina.

2. El nacimiento.

Hacia la década de los 80 las instituciones sanitarias atraviesan uno de los momentos más difíciles, graves problemas financieros, desacuerdos entre Cataluña y Madrid sobre la cobertura poblacional, las prestaciones asistenciales se amplían, aumenta el gasto y los déficit de los hospitales. Con todo esto se hace imprescindible la introducción de una reordenación hospitalaria más racional.

El Plan de Reordenación Hospitalaria de Cataluña (PRH) y la Comisión Técnica sobre la reordenación sanitaria en Manresa plantean la integración de cuatro de los cinco centros existentes en Manresa en dos.

Se constituye la Fundación Gestora del Hospital General de Manresa con la unificación del Hospital de San Andrés y el Hospital de San Juan de Dios.

En el año 1988 se firma el protocolo de nacimiento jurídico del Hospital General de Manresa, Fundación Privada. La Fundación se constituye con la dotación patrimonial cedida por la Orden Fundadora y financiada por el Departamento de Sanidad y Seguridad Social de la Generalidad de Cataluña. En 1989 se inician las obras de ampliación y remodelación del hospital existente y empieza la tarea de unificación organizativa y funcional de los servicios y sus servicios profesionales.

Se inaugura, en 1991, el CESAM (Centro de Salud Mental). Esta área cuenta con diferentes recursos asistenciales de salud mental, integrados por diferentes equipos del Hospital General de Manresa.

3. Los años de consolidación.

En el año 1993 se inaugura el Hospital General de Manresa de la mano del muy Honorable Presidente de la Generalidad, haciéndose realidad el poder dar una atención digna, respetuosa e integral a los enfermos.

A partir de aquí hay una integración gradual de los servicios de apoyo: laboratorio, radiología, compras, administración. Se crea un modelo nuevo del sistema de información de cara a tener una visión sistematizada y global del hospital.

En el año 1994 el Hospital General de Manresa se presenta a la convocatoria FORCEM (Acuerdo Nacional de Formación Continuada), destinada a financiar la actividad docente y de formación de su personal en todos sus estamentos. Paralelamente se crea una unidad de Investigación y Desarrollo para analizar la innovación en el Hospital General de Manresa, la estrategia se basa en sacar el provecho adecuado del gran potencial creativo que tienen las personas de alto nivel de profesionalización, como es el colectivo hospitalario, con la participación de cinco proyectos de investigación financiados por la Unión Europea, realizados por diferentes empresas, instituciones y Universidades de países de nuestro entorno.

En el año 1995 se consolida la estructura de hospital de referencia con la incorporación de la Ginecología y la Obstetricia.

4. La organización.

Debido a que se fue haciendo patente la idea de que con la organización tradicional, inmovilista, basada en una estructura jerarquizada y piramidal de las corporaciones profesionales, no sería posible obtener cambios en profundidad, y alertados de los fuertes componentes estructurales de todas las secciones y áreas de trabajo, incluidos los órganos de control, se decidió implantar un nuevo modelo horizontal basado en procesos de trabajo y circuitos operacionales, donde todos los equipos de trabajo tuviesen grandes dosis de interdisciplinariedad.

Tras poner en marcha esta reestructuración, encontramos la organización diferenciada en un nivel directivo, seguido de los jefes de área y el nivel operativo. Los equipos de trabajo interdisciplinarios son la base de esta organización, en ellos se fomenta la atención y la valoración de las aportaciones de todos los colaboradores.

La idea es ir consolidando la organización y avanzando hacia un modelo de gestión de procesos, con el fin de conseguir formas y métodos ágiles, que faciliten el trabajo cotidiano con los recursos existentes para llegar a los mayores niveles de eficacia.

Dentro de este modelo, el equipo directivo y de gestión es el responsable de llevar a término el proceso estratégico, que debe ir encaminado a coordinar el funcionamiento de los procesos asistenciales, no asistenciales y de soporte, delegándoles autoridad y estableciendo un diálogo para escuchar y atender la opinión de todo su personal. Tiene que facilitarles los medios necesarios para aumentar la calidad profesional y reforzar las capacidades individuales y grupales, para conseguir de este modo un mejor funcionamiento y satisfacción en el trabajo, fomentando el desarrollo de una ética en el trabajo. Todo su esfuerzo debe dirigirse hacia una descentralización de su poder dentro de la organización.

En el nivel operativo se van creando grandes áreas operativas. Éstas están compuestas por unidades funcionales a cargo de un equipo operativo autónomo. El proceso clave se centra en el ámbito asistencial, constituido por tres responsables: médico (REM), de enfermería (RAS) y administra-

tivo (RAD). Lo mismo encontramos en las Unidades Operativas no asistenciales y de apoyo: admisión, archivos y documentación, hostelería, administración, mantenimiento, sistemas de información... cada una formada por los perfiles profesionales adecuados para su buen funcionamiento.

En este modelo las Unidades Operativas asistenciales y no asistenciales funcionan como centros autodirigidos, con criterios de dirección por resultados y con la máxima orientación hacia el cliente, que favorece el funcionamiento hacia una organización flexible y permeable a las iniciativas que vayan surgiendo.

En la actualidad, como resultados globales, por un lado se consigue mejorar la cantidad de prestaciones, aumentando la capacidad resolutive del hospital. Por otro, se da una disminución gradual de la estancia media en los últimos años, lo que permite asistir con mayor calidad a los pacientes con recursos estables. Lo que comporta una mejora de las prestaciones y contribuye al objetivo final de eficiencia social, obligación común en todos los dispositivos del sistema sanitario público.

IV. LA COMUNICACIÓN «IDEAL» EN LA ORGANIZACIÓN

Una buena comunicación, o una comunicación ideal es aquella comunicación que fomenta la motivación del colaborador, la integración de éste en la empresa, y la que nos proporciona múltiples canales para la expresión, que garantiza la transmisión de la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones. Los objetivos y el *feedback* estimulan al trabajador para que se identifique y se sienta útil y necesario en el proyecto de su empresa.

En el desarrollo de la comunicación en nuestra organización el reto más importante es posibilitar un marco de referencia en el que se puedan compartir los objetivos de la organización y los de las personas que la integran. La forma de lograr este reto la encontramos *dando a conocer y debatiendo estos objetivos, incorporándolos al diálogo como instrumento normalizado de gestión*.

Los colaboradores tienen derecho a suministrar y obtener información, ésta es la mejor ocasión de progreso que nos dará como resultado una mejor calidad de servicio, incremento de la eficiencia y satisfacción personal.

Si consideramos la organización en una concepción comunicadora, veremos que ya no sólo se valora ésta como una unidad económica de producción, sino que pasa a ser un factor importante de motivación para las personas y de influencia corporativa.

Hoy en día parece hacerse un gran esfuerzo para mejorar las comunicaciones tanto internas como externas en la organización, pero cuando nos encontramos con la realidad, con el día a día, del trabajador vemos que una gran mayoría manifiesta que: no se creen lo que dice la Dirección, no están

bien informados sobre los planes de organización y no entienden suficientemente bien las decisiones que se toman. Estos problemas pueden derivarse de la falta de confianza mutua, de las distancias jerárquicas, de las montañas de información imposible de codificar, etc.

La alternativa más eficaz la encontramos si la Dirección se involucra en el proceso, define los objetivos, participa de manera objetivable (con el ejemplo) y de la forma más abierta posible en los planteamientos y resoluciones de las acciones a seguir. Los colaboradores viendo como la Dirección responde y participa activamente podrán captar las claves de su implicación en la organización, así como implicarse de forma consciente.

La comunicación es un hecho o realidad existente en cada organización, no es nada nuevo ni representa un fin en sí misma, pero sí es preciso gestionarla y canalizarla como instrumento para conseguir ser un puntal básico para la integración de la cultura de la empresa.

El desarrollo de la comunicación es un procedimiento lento que exige un gran esfuerzo y mucha práctica para lograr unos resultados a medio y largo plazo: cambio de actitudes, fomentar la eficiencia, la calidad de los servicios, etc.

V. NECESIDADES Y CARENCIAS DETECTADAS

Desde el Área de Recursos Humanos se han detectado una serie de necesidades y carencias referentes a la comunicación interna en la empresa. Para poder iniciar todo un proceso de implantación de un plan de comunicación se requiere la total implicación por parte de la Dirección. El plan de comunicación debe contribuir a fomentar entre el personal la percepción de que desde la Dirección existe una voluntad real de comunicar.

La falta de información es sentida por todo el mundo y responde a la necesidad del personal de ser considerado, así como poder situarse con exactitud dentro de la empresa.

Se percibe un *desconocimiento general* por parte del personal hacia los objetivos de la empresa y los objetivos concretos de cada área.

Los trabajadores consideran un derecho que les llegue información de forma clara sobre *cuáles son las estrategias futuras de la empresa*. Es necesario que reciban noticias de hacia dónde se dirige la empresa pues afecta tanto a los objetivos de la empresa como a los personales.

Una fuente de inseguridad también la genera *la falta de transparencia de las políticas de retribución, de organización de plantillas, de definición de funciones, etc.* Igualmente importante es el rol que juega cada miembro de la plantilla para lograr los objetivos previstos.

El personal parece reconocer que no sabe *cómo está estructurada la organización*, y conoce poco las actividades y servicios de las demás áreas.

Todas estas deficiencias detectadas nos llevan a la conclusión de que si no hay suficiente integración en la organización, el personal se desmotiva, lo que hace que aparezcan actitudes pasivas.

La mejor alternativa hacia una buena implicación del personal pasa por el conocimiento de los objetivos y las finalidades de la empresa, es decir, por una comunicación eficaz.

1. Confirmación de las necesidades y carencias.

Al implicarse la Dirección en el proceso es necesario que ésta transmita cuáles son sus expectativas, el modo de llegar a ellas, y a su vez qué tipo de información reciben, si están de acuerdo, etcétera.

Un modo de llegar a captar las necesidades colectivas de todos los trabajadores puede ser la encuesta o estudio del clima laboral, ella nos permitirá objetivar: deficiencias, necesidades, deseos, posibles mejoras, expectativas... elementos del todo necesarios para que el plan consiga los objetivos. Partimos de la base del sondeo realizado a los mandos intermedios, colectivo que, como ya manifestamos en la justificación de este trabajo, nos ha transmitido la necesidad de la realización e implantación del plan de comunicación.

A partir de aquí podremos definir una política de comunicación interna clara y asumida por todos los implicados, en primer lugar por la Dirección.

VI. EL PLAN DE COMUNICACIÓN

1. Política de comunicación.

El propósito de nuestra estrategia política en comunicación tiene que ser diseñar un plan de comunicación que coordine las acciones capaces de transmitir los valores y los objetivos de nuestro hospital de forma eficaz, tanto al cliente interno como externo. Nos percatamos de que una persona motivada es capaz de comunicarse y de participar en la mejora del grupo.

Es entonces coherente educar con el fin de incidir en función de los valores que fomentan nuestra misión.

El plan de comunicación se basa en trasladar la estrategia a formulaciones más concretas, es decir, concretando objetivos, programas y presupuestos. Lo consideramos un modelo abierto que posibilita las iniciativas de los diferentes colaboradores. No olvidamos que requiere de la implicación de todos los directivos de la Institución y de su compromiso con su puesta en marcha. La totalidad del personal es la responsable del buen funcionamiento del plan de comunicación, la Alta Dirección transmite políticas de forma clara y transparente, los directivos manteniéndose alerta para que éstas se entiendan y se apliquen correctamente, los técnicos colaborando en su implantación, haciendo participar a la gente de su alrededor, y el resto, todos, son responsables de transmitir inquietudes, sugerencias, preguntas, etc.

De todo este proceso y para que una organización pueda operar es necesario que se contemplen las tres vías más utilizadas: comunicación descendente, ascendente y horizontal.

La coordinación del plan de comunicación se realiza desde el Área de Recursos Humanos.

2. Objetivos.

Los colaboradores de una organización buscan satisfacción en el trabajo, libertad personal y sobre todo que la tarea que se realiza esté bien hecha y tenga sentido en función de los objetivos.

Los objetivos que nos permitirán alcanzar la comunicación nos muestran que ésta no es independiente del resto de actividades de la organización.

En la planificación del plan de comunicación pretendemos enlazar los diferentes canales de comunicación con la política y la cultura de la Institución.

Nuestro trabajo tiene como objetivo global diseñar e implantar un plan de comunicación interna y externa con el fin de mejorar, canalizar y transmitir la comunicación actual en nuestro hospital como empresa de servicios. Hablamos de un plan que si bien está en mente hace tiempo y que ahora se desarrolla con herramientas ya existentes, nos resulta preciso captar nuevas propuestas frente a las necesidades de una empresa creciente, dinámica e innovadora, que nos conduce a alcanzar los objetivos «ideales» de una comunicación única, válida y eficaz:

- Cohesionar cultura y valores de nuestra organización.
- Crear actitudes y opiniones positivas para con la organización.
- Integrar las funciones docentes, investigadoras y asistenciales.
- Mejora constante: implicación, calidad, gestión...

- Alta satisfacción laboral: mejora del clima laboral, disminución del absentismo.
- Proporcionar apoyo personal y profesional, poniendo en marcha sistemas de retroalimentación entre Dirección/Colaboradores.
- Permitir la coordinación entre las áreas funcionales y unidades operativas.
- Nutrir el espíritu del trabajo en equipo.
- Fomentar la responsabilidad, control y evaluación del rendimiento.

Con un buen plan de comunicación interna dentro de nuestra empresa logramos que: todos los trabajadores de nuestro hospital se mantengan informados y puedan identificarse con los objetivos de la Dirección, que participen en la consecución de los objetivos, entendiendo y valorando su aportación, que conozcan cuáles son sus funciones, tareas, responsabilidades... qué es lo que se espera de ellos para poder colaborar de forma eficiente en las acciones o programas de trabajo y mejora, y finalmente, que se consiga un buen clima laboral basado en la retroalimentación Dirección/Colaborador.

3. Plan estratégico de comunicación.

El plan estratégico surge de la confrontación de las oportunidades y las amenazas del entorno, de los puntos fuertes y débiles de la organización. Nos conduce a que nos formulemos cómo es nuestra filosofía que proviene de la razón de ser de nuestra organización, teniendo en cuenta el entorno cambiante y dinámico en el que nos encontramos o pronto nos encontraremos. Las instituciones públicas hospitalarias hoy, aparentemente, parecen no tener competencia, pero la tendencia a las privatizaciones, fusiones y reconversiones no la podemos obviar, e incluso podemos pensar que no estamos demasiado lejos de encontrarnos inmersos una vez más.

La finalidad estratégica es la de lograr la implicación tanto de la Dirección como del personal en el reto asistencial que prevemos en un futuro inmediato: velar por una asistencia eficaz, preocuparnos por la participación y el reconocimiento del personal (capital humano de la organización) y por una gestión de calidad de los recursos, y sobre todo, lograr la satisfacción del cliente interno y externo. La necesidad de un plan estratégico de comunicación nace con el deseo de conseguir un marco coherente de actuación en el entorno, de la necesidad de cohesionar cultura y valores y de fomentar perspectivas comunes sobre nuestra realidad tanto interna como externa.

La pretensión es orientar la mejora del día a día hacia un objetivo más a largo plazo, donde la comunicación debe ser la clave para lograr mantener una buena negociación y gestión de los recursos con todas las fuerzas sociales, así como captar futuras demandas para ser más innovadores frente a la competencia.

4. Planificar acciones formativas en comunicación.

La mayor parte de las veces las personas no ayudan a que circule la información, pero tampoco se les ha comunicado nunca la forma de hacerlo, nos encontramos con una falta de conocimientos, no es extraño tampoco que las personas no sepan comunicarse lo bastante bien o que les falte la confianza necesaria para hacerlo.

Resulta necesario pensar en estimular y motivar a las personas en las organizaciones para que se comuniquen, sin que se tenga que pensar sólo en represalias.

Con el fin de solucionar los problemas básicos de la comunicación multidireccional se deberá preparar y animar a los directivos y a los mandos intermedios a derribar las barreras más comunes en la comunicación con tal de mejorar el trabajo en equipo. Éstos pueden formarse en técnicas de comunicación. Formando a los mandos, éstos podrán actuar dando ejemplo, dando opiniones y expresando sentimientos acerca de las dificultades de la tarea, con todo ello aumentará la confianza mutua y fluirá la comunicación.

VII. DISEÑO Y CONTENIDO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

1. ¿Qué queremos comunicar y por qué?

La información que deberá circular será una información muy variada y puede ser utilizada por diferentes motivos.

En el primer nivel de comunicación el principal objetivo es desarrollar la identidad de la cultura de la empresa, la identificación y las perspectivas comunes sobre la realidad interna y externa. Tenemos que considerar la aplicación de las medidas destinadas a generar un cambio dentro de la organización, ya que los nuevos planteamientos pueden afrontarse con viejas inercias no superadas.

La intención es buscar una comunicación basada en la definición precisa y cualitativa de lugares y funciones que nos conduzcan a aceptar todas sus implicaciones.

Cuando la empresa ha comprendido el valor estratégico de la comunicación es cuando empieza la verdadera transformación y es cuando debe dotarse a las diferentes áreas de los medios necesarios para poner en marcha las teorías innovadoras para la aplicación del plan.

Aquello que queremos comunicar se refiere por un lado a *información personal*: salarios y gratificaciones, vacaciones y permisos, la seguridad en el trabajo, las perspectivas futuras de trabajo, las oportunidades de promoción, las instalaciones, los diferentes procedimientos para trámites y quejas, las ventajas sociales...

Información acerca del lugar de trabajo: cuándo y dónde tiene que realizarse el trabajo, las obligaciones y responsabilidades, ante quién debe responderse, cómo encajan las personas en los diferentes lugares de trabajo, evaluar los resultados del trabajo personal, el trabajo del departamento...

Información acerca de la organización: la historia de nuestra Institución y de su desarrollo, las acciones a realizar, la posición dentro del sector sanitario, la estructura de la organización, la información referente a normas y ejecutivos, planes de expansión, políticas generales: seguridad, relaciones laborales... los posibles cambios en la Dirección, incorporaciones, nuevas responsabilidades, derechos y obligaciones...

2. ¿A quién va dirigida la información?

La información va dirigida especialmente a la totalidad de los colaboradores del hospital sin olvidar nuestro cliente externo y el entorno en el que nos encontramos. A los colaboradores tenemos que informarles de la puesta en marcha del plan de comunicación, de cómo funcionará y de todos aquellos cambios que comportará su implicación.

La finalidad de la comunicación nos determinará cómo debe ser en sí misma, ya que no todas las comunicaciones tienen que ser iguales, no todas las comunicaciones van dirigidas al mismo colectivo ni se darán en la misma dirección con la misma finalidad.

El directivo es un elemento clave en este proceso de comunicación, ya que de él dependerá, en buena medida, que la información sea utilizada de forma eficaz como un elemento de gestión.

3. ¿Cuándo comunicamos?

La clave la encontramos en la periodicidad, tenemos que decidir si emitimos la información de forma regular o irregular, semanalmente, mensualmente, trimestralmente, anualmente o bien instantáneamente. Si el período de tiempo que transcurre entre las informaciones es pequeño, la forma de transmitirla tendrá que ser ágil y sencilla. Lo importante será tener en cuenta que los canales que creemos (que suponen una inversión importante en la organización) sean suficientemente amortizables en el tiempo. La comunicación en la empresa debe ser constante.

4. ¿Dónde comunicamos?

En primer lugar lo que hacemos es recoger todas las acciones que queremos poner en marcha.

De entrada, la información que se refiere al plan de implantación del proyecto de comunicación se distribuye en forma de cascada, los mandos intermedios se reúnen con sus equipos para trasladar la información que viene de la Dirección, de esta forma se da la oportunidad de participar en el nuevo sistema de comunicación.

Después la forma de comunicar las nuevas acciones vendrá dada por los diferentes canales y herramientas que utilicemos, dependiendo de las necesidades de comunicación que vayan apareciendo.

Los canales y herramientas que utilizamos y utilizaremos se van poniendo en marcha de forma gradual, con el objetivo de que la comunicación pueda ser asimilada por todos los componentes de la organización.

5. ¿Cómo nos comunicamos?

El propósito que nos hacemos es el de actuar sobre la comunicación, definiendo cómo es y de qué manera nosotros queremos que se produzca, analizando y valorando sus consecuencias actuales y futuras. Desarrollar un plan de comunicación que contemple todas las direcciones: ascendente, descendente y horizontal, y que se apoye en canales y herramientas coherentes (no podemos olvidar nuestra esencia), con objetivos y contenidos bien definidos.

VIII. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Para facilitar la implantación de las fases del plan de comunicación nos basaremos en una temporalización tanto referente a la comunicación interna como externa. **Acciones actuales:** revista corporativa, reuniones de trabajo, guía de acogida al personal de nueva incorporación... **A corto plazo,** cuando nos referimos a aquellas acciones que ya se están poniendo en marcha: boletín interno... **Y a medio plazo,** cuando hablamos de objetivos a alcanzar en 6 meses y 1 año, nos referimos a las nuevas propuestas en vías de implantación como es el Vídeo Corporativo de la Organización.

Refiriéndonos a la comunicación interna la dividiremos en sus tres formas, ascendente, descendente y multidireccional.

IX. LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es una herramienta que facilita los procesos de gestión y de producción de las organizaciones, incidiendo en su desarrollo organizacional, con lo que ayuda a fortalecer su rentabilidad y competitividad en un clima de armonía con los grupos de interés que la componen.

En las organizaciones los diferentes colaboradores contribuyen, con sus actitudes y comportamientos, al estado de transparencia o de incertidumbre del conjunto de la organización, es por ello que todos nos encontramos obligados a comunicarnos permanentemente con los subordinados (comunicación descendente), con los superiores (comunicación ascendente) y con otros grupos y personas del mismo nivel (comunicación horizontal). Todo ello teniendo en cuenta desde la personalidad de cada cual hasta el entorno en el que se mueve la organización.

Sería importante aprovechar todas las «ocasiones» que nos permita la comunicación multidireccional (reuniones jerárquicas, funcionales y operativas, junto con el fomento de las metodologías participativas), para conseguir una comunicación «ideal». Para que este reto sea posible tienen que sistematizarse los medios, definir mensajes e informaciones que deben emitirse en concordancia con la estrategia, la política y las tácticas de la empresa, y poner en marcha las técnicas necesarias para ayudar a la comprensión, implicación y aplicación de la comunicación.

SÍNTESIS DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA	
<p>DESCENDENTE</p> <hr/>	<p>A corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Acogida al personal de nueva incorporación. • Revista de Empresa. • Comunicaciones Directas. • Reuniones: Equipo Directivo. • Felicitaciones. Pésame. • Vídeo Corporativo. • Encuestas. • Carteleras. • Flash informativo.
<p>ASCENDENTE</p> <hr/>	
<p>MULTIDIRECCIONAL</p> <hr/>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Empresa. • Buzón de Sugerencias.
	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín Interno. • Unidades Operativas. • Reuniones Intra-departamentales. • Carteleras. • Memorias anuales. • Correo electrónico.

COMUNICACIÓN INTERNA

HERRAMIENTA	DIRIGIDA	DÓNDE SE COMUNICA	PERIODICIDAD	RESPONSABLES	MOTIVO	CONTENIDO	EVALUACIÓN SEGUIMIENTO
Revista: <i>Des de Dins</i>	A todo el personal.	Lugar de trabajo.	Trimestral.	Gerencia/Dirección. Comité de redacción.	Comunicar valores, cultura. Informar. Integrar objetivos.	Información general de la Orden y la Institución. Artículos de interés ético y profesional.	Revisión de lo publicado antes de salir y unos días después. Coherente con los valores de empresa y objetivos de la comunicación.
Guía de Acompañamiento al personal de nueva incorporación.	Personal de nueva incorporación.	Lugar de trabajo.	Primeros días de la incorporación a la organización.	Área de RR.HH.	Informar. Integrar. Implicar.	Objetivos de organización. Localización de las diferentes áreas. Normas. Características del lugar de trabajo.	Herramienta dinámica susceptible de continuas revisiones.
Reuniones.	Mandos intermedios. Equipos de trabajo.	Sala reuniones.	Cuando se considerara urgente.	Dirección. Mandos intermedios.	Informar.	Noticias urgentes de interés de la Dirección y mandos para los colaboradores.	Reflexión/valoración de los efectos de la información.
Flash informativo.	A todo el personal.	Buzón en el lugar de trabajo.	Inmediata. Cuando se conoce la noticia.	Dirección. RR.HH.	Informar. Implicar.	Afectación directa al cliente interno.	Inmediato.
Vídeo corporativo.	A todo el personal.	Sala de actos.	Actos representativos.	Orden. Patronato. Gerencia y Dirección.	Conocer. potenciar imagen. Cohesión objetiva.	Imagen. Política. Misión. Valores del HGM.	Gerencia y Dirección. Área de RR.HH.
Reuniones Comité de Empresa.	Dirección.	Reuniones periódicas.	Cuando hay de mandos por hacer.	Comité de empresa.	Negociación. Notificar acuerdos y desacuerdos.	Alternativas a los problemas.	Reflexión de la Dirección y del Comité.
Buzón de sugerencias.	Dirección.	Buzón de sugerencias.	Siempre que un colaborador lo considere oportuno.	RR.HH./Equipo comité de empresa.	Solicitar información. Sugerir mejoras. cambios. Notificar acuerdos y desacuerdos.	Relativo a la organización y al lugar de trabajo.	Recepción/análisis - respuesta a las demandas.
Encuestas.	Todo el personal.	Lugar de trabajo.	Cuando resulte oportuno.	RR.HH.	Notificar acuerdos y desacuerdos.		
Boletín interno. «Entre Nosaltres».	Todo el personal.	Lugar de trabajo.	Mensual.	Coordinado por RR.HH. Equipo multidisciplinario.	Informar. Integrar las áreas. Implicar.	Informaciones relevantes que se dan a las áreas día a día.	Valoración del nivel de participación de las áreas.
Reuniones Unidades operativas.	Profesionales de las Unidades Operativas	Lugar de trabajo.	Constante.	REM (Resp. Médico). RAS (Resp. Enfer). RAD (Resp. Adm).	Conseguir resultados óptimos: trabajo en equipo.	Trabajo en equipo para la calidad total.	Dinámico, constante para las mismas unidades.
Paneles/ Cartelera.	Todo personal.	Lugar estratégico.	Constante.	Todo el personal.	Recordar información. Motivación/Mejora.	Varios.	RR.HH.
Comunidades directas.	Todo personal.	Lugar de trabajo.	Constante.	Todo el personal.	Resolución de problemas.	Resolución de problemas.	Propio equipo de trabajo.
Memoria anual.	Todo personal.	Lugar de trabajo.	Annual.	Áreas Operativas. RR.HH.	Áreas operativas.	Actividad propia.	Dirección Área-Direcciones.
Correo electrónico.	Todo personal.	Lugar de trabajo.	Constante.	Todo el personal.	Informar.	Varios.	

1. Canales de comunicación interna.

Procedimientos que se instauran progresivamente en nuestra Institución que hacen referencia a la **COMUNICACIÓN DESCENDENTE**.

1. HERRAMIENTA

Guía de Acogida al personal de nueva incorporación

La Guía de Acogida pretende dar a conocer al personal de nueva incorporación toda la información referente a la Institución, desde nuestra filosofía, el organigrama, las políticas, nuestros servicios, los servicios sociales; también datos de horarios de autobuses, sistemas de sugerencias, etc. La pretensión es que el nuevo/a colaborador/a se integre lo más rápido y satisfactoriamente posible al lugar de trabajo.

DIRIGIDA

Personal de nueva incorporación.

DÓNDE SE COMUNICA

Lugar de trabajo.

PERIODICIDAD

Primeros días de incorporación a la organización.

RESPONSABLE

Área de Recursos Humanos.

MOTIVO

Informar-Integrar-Implicar.

CONTENIDO

Cultura, filosofía de la organización. Objetivos de la organización. Localización de las diferentes áreas. Características de su lugar de trabajo. Normas. Evaluación de los riesgos laborales. Servicios varios...

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Herramienta dinámica, susceptible de continuas revisiones.

2. HERRAMIENTA

Revista de empresa: «Des de Dins»

El primer número de nuestra revista aparece en enero de 1997. Es una herramienta que va dirigida a todo el personal a modo formal, y donde se reflejan la cultura y los valores de la empresa. Está compuesta por artículos, opiniones, noticias que nos ponen al día sobre La Orden y sobre temas de interés ético y profesional.

DIRIGIDA

A todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

En el lugar de trabajo.

PERIODICIDAD

Trimestral.

RESPONSABLE

Gerencia/Dirección. Comité de Redacción.

MOTIVO

Comunicar: política, valores y cultura de empresa. Integrar objetivos organizacionales. Implicación personal.

CONTENIDO

Información General de la Orden y la Institución. Artículos de interés ético y profesional.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Revisión de lo publicado antes de salir y unos días después. Debe ser coherente con los valores de la empresa y los objetivos de la comunicación.

3. HERRAMIENTA

Reuniones

Equipo Directivo. Las reuniones de equipo directivo dirigidas a los mandos intermedios son una de las formas más efectivas de comunicación donde se da el *feedback* informati-

vo necesario, desde la Dirección a los mandos y de los mandos a la Dirección, y donde se puede evaluar el papel y las funciones de cada cual.

Mandos Intermedios al equipo de trabajo.

DIRIGIDAS

A los mandos intermedios.

DÓNDE SE COMUNICA

Salas de Reuniones. Espacio propio del área.

PERIODICIDAD

Periódicas. Cuando se considere necesario, de forma urgente.

RESPONSABLE

Dirección. Mandos Intermedios.

MOTIVO

Informar para incidir en la tarea diaria.

CONTENIDO

Temas de interés de la Dirección y mandos para los colaboradores.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Reflexión y valoración de los efectos de la información.

4. HERRAMIENTA

Felicitaciones/Pésame

Las felicitaciones van dirigidas al colaborador protagonista de un acontecimiento importante: participación y premios en concursos, nacimientos, bodas, cumpleaños...

Del mismo modo se envían cartas de pésame al domicilio de aquellos colaboradores que hayan sufrido una pérdida afectiva.

DIRIGIDA

A todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

Domicilio particular /Lugar de trabajo.

PERIODICIDAD

Fechas señaladas.

RESPONSABLE

Área de Recursos Humanos.

MOTIVO

Felicitar/Dar el pésame.

CONTENIDO

Relativo al acontecimiento.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Área de Recursos Humanos.

5. HERRAMIENTA**A medio plazo (6 meses)***Flash Informativo*

Herramienta que se utilizaría para las informaciones rápidas, dirigidas a una gran parte o a la totalidad de la plantilla y que por cuestiones de tiempo no se pueden comunicar vía boletín o revista de empresa. Su formato puede ser de una hoja, con la información concreta correspondiente.

DIRIGIDO

A todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

Buzones en el lugar de trabajo.

PERIODICIDAD

Cuando se considere oportuno.

MOTIVO

Informaciones urgentes.

CONTENIDO

Afectación directa al cliente interno.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Inmediato.

6. HERRAMIENTA**A largo plazo (1 año)***Vídeo Corporativo*

En el vídeo corporativo podríamos encontrar la trayectoria de la Orden y Hospital de San Juan de Dios y San Andrés, hasta nuestros días, Hospital General de Manresa, donde veríamos reflejada la esencia de nuestra cultura, el porqué del servicio asistencial, la organización hospitalaria y los objetivos de ésta para con el cliente externo y también el cliente interno...

DIRIGIDO

A todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

Sala de Actos.

PERIODICIDAD

En los actos representativos de la Institución.

MOTIVO

Conocer, potenciar la imagen corporativa. Cohesionar objetivos organizacionales e individuales.

CONTENIDO

Imagen corporativa, política, misión, valores del Hospital General de Manresa.

RESPONSABLE

Orden. Patronato. Gerencia y Dirección.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Gerencia y Dirección. Área de Recursos Humanos.

Procedimientos en la **COMUNICACIÓN ASCENDENTE**.

1. HERRAMIENTA*Reuniones de Comité de Empresa*

El Comité de Empresa tiene competencia para proporcionar información, de carácter previo a la ejecución por parte de la Dirección, de las decisiones tomadas en ciertas cuestiones, implantación o cambios en el sistema de organización, control, formación, retribuciones...

La Dirección tiene la obligación de escuchar y recibir estos informes, que representan la posición del Comité en la negociación de las medidas que se anuncian.

DIRIGIDO

Dirección.

DÓNDE SE COMUNICA

Reuniones periódicas.

PERIODICIDAD

Cuando hay demandas pendientes.

MOTIVO

Solicitar y suministrar información. Notificar acuerdos y desacuerdos.

CONTENIDO

Problemas, sugerencias.

EVALUACIÓN

Reflexión por parte de la Dirección y de los componentes del Comité.

2. HERRAMIENTA

A corto plazo (en marcha)

Buzón de Sugerencias

Se trata de una herramienta administrativa, situada en lugares estratégicos de la organización, que da la oportunidad a todo el personal de aportar ideas y sugerencias. Es un instrumento formal de recogida y tratamiento de sugerencias y quejas, que puedan hacer referencia a cualquier aspecto de nuestras actividades. La respuesta debe ser ágil, ya sea vía oral o escrita.

DIRIGIDO

Dirección.

DÓNDE SE COMUNICA

Buzón de Sugerencias.

PERIODICIDAD

Siempre que un colaborador lo considere oportuno.

RESPONSABLE

Todo el personal.

MOTIVO

Solicitar información. Sugerir mejoras y cambios. Notificar acuerdos y desacuerdos.

CONTENIDO

Relativo a la organización y al lugar de trabajo.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Recepción/Análisis. Respuesta a las demandas. Área de Recursos Humanos y Comité de Empresa.

3. HERRAMIENTA

Encuestas

Las encuestas se llevan a cabo cuando la Dirección detecta algún conflicto, problema... referente al clima laboral, las actividades, la atención a los enfermos, etc. y quiere enterarse. Son herramientas que proporcionan información a la Dirección. Los cuestionarios

pueden variar según lo que se quiera captar pero acostumbran a centrarse en aspectos tales como: el trabajo en sí mismo, las retribuciones, la formación, la comunicación, la seguridad, las demandas y necesidades del colaborador.

DIRIGIDO

A todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

Lugar de trabajo.

PERIODICIDAD

Cuando se considere oportuno.

MOTIVO

Recoger necesidades, opiniones, sugerencias del personal.

CONTENIDO

Varios.

RESPONSABLE

Área de Recursos Humanos.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Tratamiento estadístico de los datos e interpretación.

Procedimientos en la **COMUNICACIÓN MULTIDIRECCIONAL.**

1. HERRAMIENTA

Boletín Interno: «Entre Nosaltres»

Aparece el primer número en marzo de 1998. El boletín nace con la finalidad de abrir las puertas a la participación en la comunicación entre las diferentes áreas. Se basa en informaciones relevantes del día a día que se dan en las diferentes áreas y que pueden ser de interés general. Es un canal «ideal» para poner en contacto las diferentes personas y actividades de nuestra Institución.

DIRIGIDO

A todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

Lugar de trabajo.

PERIODICIDAD

Mensual.

RESPONSABLE

Coordinado por Recursos Humanos. Equipo de trabajo compuesto por una representación de las diferentes Áreas de trabajo: Orden, M.I., Enfermería, R+D...

MOTIVO

Comunicar-Informar-Implicar-Integrar las diferentes áreas en el conocimiento de las diferentes tareas.

CONTENIDO

Informaciones relevantes del día a día que se dan en las diferentes áreas.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Reuniones de valoración por parte de los equipos de trabajo unos días después de su aparición. Valoración del nivel de participación dependiendo del número de noticias.

2. HERRAMIENTA*Reuniones de las Unidades Operativas asistenciales y no asistenciales*

En el año 1993 nacen las Unidades Operativas con el fin de avanzar en el proceso de consolidación del diseño organizativo que se lleva a cabo en la organización. Se diseñó este modelo organizativo horizontalizado en el que las Unidades Operativas asistenciales y no asistenciales funcionasen como centros de prestación autodirigidos, con criterios de dirección por resultados y con la máxima orientación posible hacia el cliente.

Las Unidades Operativas son la forma más eficaz de organización en una burocracia profesional (H. MINTZBERG) como la nuestra, donde la parte más importante de nuestra organización son los profesionales y sus conocimientos.

Las unidades operativas son autónomas, dinámicas y constantes.

DIRIGIDO

Profesionales de las Unidades Operativas.

DÓNDE SE COMUNICA

Lugar de trabajo.

PERIODICIDAD

Comunicación constante.

RESPONSABLE

REM (Responsable Médico).

RAS (Responsable Enfermería).

RAD (Responsable Administración).

MOTIVO

Lograr resultados óptimos: trabajo en equipo.

CONTENIDO

Trabajo en equipo.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Dinámico constante. Por las mismas Unidades.

3. HERRAMIENTA*Carteleras*

Las carteleras son una herramienta rápida, pues son visuales (llaman la atención los papeles de colores diferentes) y por su situación estratégica (lugares amplios e iluminados) se convierten en puntos de contacto entre todo el personal de la organización.

El mejor lugar de la cartelera está destinado a las informaciones más importantes, la parte superior para las noticias de una importancia media y las noticias menos relevantes las destinamos a la parte inferior del nivel de los ojos.

DIRIGIDA

A todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

Lugares estratégicos.

PERIODICIDAD

Constante.

RESPONSABLE

Área de Recursos Humanos y Comité de Empresa, con la colaboración de la Escuela (rótulos, gráficos ...), que coordinan las noticias que deben ser expuestas.

MOTIVO

Recordar-Informar.

CONTENIDO

Varios.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Área de Recursos Humanos.

4. HERRAMIENTA

Comunicaciones Directas

Las comunicaciones cara a cara son una de las formas más eficaces de la comunicación, ya que el contacto personal y directo es insustituible cuando hablamos de comunicación. Las comunicaciones directas entre directivo y colaborador forman parte de un método privilegiado de relación social muy recomendable para evitar malas interpretaciones.

DIRIGIDA

A todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

Lugar de Trabajo.

PERIODICIDAD

Inmediata. Cuando se conoce la noticia.

RESPONSABLE

Dirección.

MOTIVO

Informar-Implicar.

CONTENIDO

Noticias urgentes y de interés de la Dirección para los colaboradores.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Reflexión y valoración de los efectos de la información.

5. HERRAMIENTA*Reuniones Intra-departamentales*

La participación en las reuniones intra-departamentales es una forma de comunicación multidireccional en el ámbito colectivo que nos permiten medir y estimular las relaciones entre diferentes áreas. Son una herramienta que al mismo tiempo sirve de orientación al equipo comunicativo (Área de Recursos Humanos), y dan la oportunidad de expresar los diferentes puntos de vista.

DIRIGIDO

A todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

Lugar de trabajo.

PERIODICIDAD

Siempre que se crea oportuno.

RESPONSABLE

Todo el personal. Coordinado por Recursos Humanos.

MOTIVO

Informar-Implicar.

CONTENIDO

Varios.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Reflexión y valoración de los efectos de la información.

6. HERRAMIENTA*Memoria anual*

Las memorias anuales están formadas por las diferentes actividades que se ejercen en todas las áreas: Memoria anual de empresa, de Formación y Docencia, de Recursos Humanos, de Pediatría, de Servicios Mentales...

DIRIGIDA

Dirección y abiertas a todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

Lugar de trabajo.

PERIODICIDAD

Anual.

RESPONSABLE

Dirección General-Gerencia.

MOTIVO

Información-Formación-Motivación para la investigación y mejoría-Evaluación de los resultados.

CONTENIDO

Memoria de las diferentes actividades realizadas en las diferentes áreas.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Valoración por parte de la Gerencia y Direcciones.

7. HERRAMIENTA*Correo electrónico*

El correo electrónico hoy en día es una de las herramientas más rápidas y eficaces que nos ofrecen los avances tecnológicos de nuestra época. Es una forma rápida de comunicarse en cualquier momento desde cualquier puesto de trabajo a otro alejado geográficamente, con la ventaja de conseguir o proporcionar información inmediata.

DIRIGIDO

A todo el personal.

DÓNDE SE COMUNICA

Vía ordenador.

PERIODICIDAD

Constante.

RESPONSABLE

Todo el personal.

MOTIVO

Informaciones rápidas.

CONTENIDO

Informaciones relevantes.

EVALUACIÓN/SEGUIMIENTO

Constante por el propio emisor y receptor.

X. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Una vez definidos los objetivos y la estrategia a seguir, la comunicación interna en la organización es responsabilidad de la Alta Dirección, de línea ejecutiva y del departamento de Recursos Humanos (áreas encargadas de esta función). Estamentos que deben servir para dar dirección y apoyo en este proceso de transformación hacia la mejora organizacional.

La evaluación del proceso que sigue el PLAN DE COMUNICACIÓN la podemos conseguir repitiendo el análisis del clima laboral que hicimos al principio, cuando queríamos detectar las necesidades y carencias de la organización y, al cabo de un tiempo (+/- 2 años), podríamos comparar los resultados y evaluar los objetivos alcanzados.

Realizando análisis del clima laboral también podemos comprobar nuestros éxitos o fracasos, viendo si las necesidades que aparecían en un principio se encuentran ahora solucionadas.

El PLAN DE COMUNICACIÓN debe ser flexible, dinámico y constante para proporcionarnos información acerca de las nuevas necesidades que aparecen en la organización.

Las mismas herramientas y canales que se ponen en marcha en la organización proporcionan la información para controlar y evaluar el proceso de nuestra comunicación. Cada herramienta y canal comporta implícitamente en su desarrollo, un seguimiento y evaluación del impacto que crea; de modo que el control y la búsqueda del *feedback* en la comunicación tiene que ser constante, para llegar a una mejora continua, alta calidad y competencia, logrando, así, una gran eficacia en nuestro Hospital General de Manresa.