

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

HOSPITAL DR MOLINER

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ALCANCE	3
3. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	4
4. DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	5
4.1. POLÍTICA DE INFORMACIÓN	5
4.2. SISTEMA DE DIRECCIÓN QUE CANALICE Y REGULE LA INFORMACIÓN	5
4.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	5
4.3.1. DEFINIR LOS PÚBLICOS OBJETIVO	5
4.3.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	8
4.3.2.1. ANTECEDENTES DE COMUNICACIÓN DEL CENTRO	8
4.3.2.2. CANALES INTERNOS DE INFORMACIÓN	9
4.3.2.3. PERSONAS CLAVE EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	9
4.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO.....	10
4.5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA: FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	11
4.6. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN: LÍNEAS DE ACTUACIÓN.....	12
4.6.1. ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	14
4.6.2. MEDIOS Y CANALES UTILIZADOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	15
4.6.3. MENSAJES A TRANSMITIR.....	15
4.7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	16
4.7.1. DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES, COSTES Y CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN	16
4.7.2. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	18
5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y ACCIONES DE MEJORA	18
6. REGISTRO DE LAS ACCIONES CORRECTORAS Y DE LAS ACCIONES DE MEJORA.....	19
7. EVALUACIÓN DEL GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	19
8. BIBLIOGRAFÍA	20
9. AUTORES.....	20

1. INTRODUCCIÓN

La Comunicación Interna forma parte de la comunicación corporativa.

Sirve para contar la historia de la organización y de su colectivo humano, informando y reforzando su cultura. Sirve también para favorecer la cohesión entre los miembros de la institución y para obtener nuevos comportamientos y nuevas mentalidades, proyectando un lenguaje común y una voluntad de hacer juntos.

La Comunicación Interna dinamiza el entramado social de la organización y canaliza las energías internas de sus integrantes para lograr una mayor eficacia y competitividad.

El problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se les escucha también a ellos. Por ello, para mejorar el clima laboral de cualquier organización, es importante que sus miembros se sientan como parte integrante de la misma y para ello, la comunicación, es una herramienta fundamental.

2. ALCANCE

La comunicación interna ofrece una oportunidad de desarrollo de la cultura organizativa, pero para ello, debe producirse de forma fluida a todos los niveles y ha de llegar a todos los estamentos de la empresa.

Si existe un sistema efectivo de comunicación, los profesionales están más motivados a aportar ideas creativas e innovadoras, que pueden mejorar la calidad del servicio. No hay que olvidar que las personas son un elemento clave en la calidad de las organizaciones

Pero, ¿qué es lo que mueve a los directivos a mejorar la Comunicación Interna de un hospital? Los motivos son muchos y variados y, por tanto, difícilmente generalizables. Sin embargo suelen estar relacionados con la resolución de problemas y deficiencias en torno a la participación interna, al sistema de relaciones con los responsables de las distintas unidades, la involucración e identificación de los equipos con los objetivos del hospital, la credibilidad y asunción de los mensajes de la Dirección, el interés por los temas institucionales y su visión de conjunto y la imagen interna.

Podríamos afirmar que son muchos los que hablan de mejorar la Comunicación Interna y menos los que tratan mejorar la gestión a través de la comunicación.

En un tipo de organización clásica, jerarquizada como la nuestra, los mandos intermedios juegan un papel clave en el funcionamiento del Hospital y en el logro de los objetivos asistenciales. Y, por supuesto, también lo tienen en la Comunicación Interna, ya que además de ser un público-objetivo fundamental, son los intermediarios entre la Dirección y los profesionales, facilitando o no, la transmisión de la información en cascada. Por ello, **formar adecuadamente** a los mandos intermedios es crucial para conseguir una gestión participativa y una comunicación fluida en la organización, que llegue a todos los niveles de la organización.

Antes de abordar la implantación del Plan de Comunicación Interna hay que proporcionar una formación adecuada en comunicación a las personas implicadas y determinar el contenido de la información que se quiere transmitir y qué canales se emplearán para transmitirla, tal como se describe en el documento de [Estrategias de Comunicación Interna](#).

En este sentido, como experiencia paralela, es interesante un trabajo realizado en el ámbito sanitario por un grupo de profesionales expertos en comunicación de la Escuela Andaluza de Salud Pública, para conocer la percepción que tenían los directivos y los trabajadores sanitarios de cómo recibían o transmitían las informaciones en sus centros de trabajo.

Los autores enviaron un cuestionario, a Directivos de hospitales públicos de todo el Estado de forma aleatoria, (se realizaron un total de 135 encuestas con una tasa de respuesta del 63%).

Las respuestas de los empleados se obtuvieron a través de un cuestionario de Clima, Cultura y Comunicación Interna que se distribuyó a todos los profesionales y mandos intermedios de 6 hospitales del Servicio Andaluz de Salud y a dos áreas de Atención Primaria. Cuando se les preguntaba quién les informaba habitualmente, los encuestados respondían que sus compañeros (entre un 59 y un 62%, dependiendo del centro), los mandos intermedios (en un 15%), y los Directivos (en un 6%). Los profesionales que recibían la información de sus compañeros en lugar de hacerlo por los canales oficiales, tenían una peor percepción del centro porque no se sentían identificados con él, ya que no se veían como partícipes de los proyectos del mismo.

A la pregunta de quién les gustaría que les informara, los encuestados respondían que los mandos intermedios (entre un 60 y el 71%), los directivos (en un 34 %), mientras que de sus compañeros sólo un 3%

Este estudio realizaba también las preguntas a los Directivos de los distintos centros y éstos creían que son los Directivos, la fuente más importante de información (un 44%), seguido de los compañeros (un 32%) y los mandos intermedios (un 19%).

Los Directivos afirmaban recibir la opinión de los profesionales a través de las reuniones de equipo y las entrevistas personales y las entrevistas con la Dirección. Por su parte los profesionales señalaban las reuniones de equipo como canal preferido tanto para dar su opinión como para recibirla.

3. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

El principal objetivo perseguido con el presente Plan de Comunicación Interna es **conseguir que las personas, que son el principal activo de la organización, se sientan parte integrante de la misma** y conseguir una gestión participativa.

Otros objetivos a lograr son:

- Conseguir mayor grado de humanización en las relaciones entre los distintos profesionales y crear un clima receptivo que incremente el grado de participación de todo el personal

- Incrementar la motivación del personal y su grado de compromiso con los objetivos de la organización
- Lograr el crecimiento profesional a través del respeto y el intercambio de diferentes puntos de vista
- Potenciar el trabajo en equipo, mejorar el clima laboral y aumentar la confianza, la productividad, la creatividad y la innovación
- Reforzar la cultura de la organización y mejorar su imagen interna, incrementando el grado de compromiso, coherencia y confianza de los profesionales entre sí y hacia la organización
- Aumentar la credibilidad al afirmar que la organización practica la escucha activa a todos los niveles
- Utilizar la comunicación como herramienta de gestión al conseguir más información para poder llevar a cabo una buena toma de decisiones

4. DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

El diseño de un Plan de Comunicación consta de varias etapas y para establecerlo hay que definir:

4.1. POLÍTICA DE INFORMACIÓN

- a) Coherente con la cultura y valores de la empresa.
- b) Realista.
- c) Aceptada por el grueso de la organización.
- d) Creíble en términos de fondo y forma.

4.2. SISTEMA DE DIRECCIÓN QUE CANALICE Y REGULE LA INFORMACIÓN

La Dirección debe priorizar y clasificar la información para no caer en el peligro de la confidencialidad o del exceso de información. Se trata de regular y compartir la información dentro de los límites que se establezca por la propia organización.

Para que se produzca una comunicación eficaz, resulta fundamental plantear preguntas inteligentes que nos permitan obtener respuestas claras y comprobar si los mensajes han sido bien entendidos. Es papel de la Dirección el plantear canales y líneas de comunicación que actúen como hilo conductor para que la comunicación se produzca de forma eficaz en toda la organización.

4.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.3.1. DEFINIR LOS PÚBLICOS OBJETIVO

En primer lugar, es necesario identificar todos los públicos a los que debe dirigirse la comunicación. En principio, es toda la organización, pero especialmente, hay que implicar a la Dirección del centro y a los mandos intermedios y jefes de las distintas unidades, para asegurar que a partir de ellos se produce una buena comunicación descendente hacia el resto de niveles de la organización. Para ello, es importante tener

en cuenta la estructura de los distintos departamentos del Hospital y su cartera de servicios, que en nuestro caso, es la siguiente:

Servicios Clínicos

Medina Interna

- Unidad de Daño Cerebral
- Unidad de Cuidados Paliativos
- Unidad de Convalecencia-Larga Estancia
- Unidad de Neumología - TDO (Tratamiento Directamente Observado-TBC Alto Riesgo)
- Unidad de Rehabilitación
- Unidad de Psicología Clínica

Servicios Centrales

- **Análisis Clínicos**
- **Microbiología y Parasitología**
- **Radiodiagnóstico**
- **Farmacia Hospitalaria**
- **Medicina Preventiva**
- **Documentación Clínica y Admisión**

Servicios Administrativos y de Gestión

- **Unidad de Personal**
- **Unidad de Contratación Administrativa y Suministros**
- **Unidad de Gestión Económica**
- **Unidad de Informática**

- **Unidad de Mantenimiento**
- **Personal Subalterno**
- **Hostelería**
 - Limpieza
 - Cocina
 - Lencería
 - Seguridad
 - Cafetería
 - Telefonía

Servicios de apoyo

- **SAIP**
 - **Trabajo Social**
 - **Esterilización**
 - **Gestión de residuos**
 - **Servicios Religiosos**
- El Servicio de Medicina Interna tiene adscritos los siguientes facultativos:
- 10 F. E. en Medicina Interna
 - 1 F. E. en Geriatría
 - 1 F. E. en Neurología
 - 1 F.E en Neumología
 - 3 F. E. en Rehabilitación
 - 1 Psicólogo Clínico
- Forman parte del equipo multidisciplinar, además de los facultativos ya nombrados, los siguientes profesionales:
- 3 Diplomados en Trabajo Social
 - 1 Diplomado en Logopedia
 - Personal de Enfermería
 - Auxiliares de Enfermería
 - Fisioterapeutas

- Terapeutas ocupacionales
 - 2 musicoterapeutas que desarrollan sus funciones en la Unidad de Cuidados Paliativos y en la Unidad de Daño Cerebral
- Del Servicio de Medicina interna dependen la Unidad de Daño Cerebral, la Unidad de Neumología y la Unidad de Cuidados Paliativos. Todas ellas son de Unidades de Referencia de la Comunidad Valenciana, con nombramiento en los siguientes DOCV:
- Unidad de Cuidados Paliativos Oncológicos: Resolución de 1 de Junio de 1995 de la Secretaria General de la Conselleria de Sanidad, se autoriza creación de la Unidad de Referencia de Cuidados Paliativos al Hospital Dr. Moliner (DOCV 2507 de 15/05/1995)
 - Unidad de Daño Cerebral: Según Resolución de 7 de Noviembre de 2005 del Conseller de Sanidad por la que se autoriza la creación de la Unidad de Referencia de Daño Cerebral en el Hospital Dr. Moliner (DOCV 5176 De 13/01/06)
- Pieza fundamental en el funcionamiento de la Unidad de Daño Cerebral, es la Unidad de Rehabilitación, que además, en forma de interconsulta, presta sus servicios al resto de unidades del Servicio de Medicina Interna
- Dependiendo del Servicio de Medicina Interna se ofertan Consultas Externas de:
- Medicina Interna
 - Rehabilitación
 - Neurología
 - Neumología
 - Geriatria

4.3.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

En este apartado hay que estudiar la situación comunicativa de la organización, prestando especial atención a los siguientes aspectos:

- Antecedentes de comunicación del centro.
- Canales internos de información.
- Personas clave, portavoces actuales y potenciales

4.3.2.1. ANTECEDENTES DE COMUNICACIÓN DEL CENTRO

Este apartado, se desarrolla ampliamente en el documento de [Estrategias de Comunicación Interna](#). En él se describen los tipos de comunicación que se utilizan en el Hospital: vertical (ascendente y descendente), horizontal, formal, informal, verbal, no verbal...), así como las herramientas que se utilizan para cada una de ellas (reuniones, talleres, comités, notas interhospitalarias, tableros de anuncios, intranet, correo electrónico...)

4.3.2.2. CANALES INTERNOS DE INFORMACIÓN

La información, debe llegar a todos los niveles, por lo que hay que utilizar distintos canales y medios en función del tipo de información que se quiera transmitir y del público objetivo al que se dirija la información en cada momento. Un esquema de las principales líneas de Comunicación Interna a utilizar en nuestro centro, a partir del presente Plan de Comunicación, podría ser el siguiente:



En el documento de [Estrategias de Comunicación Interna](#) se describen algunos de estos canales y se establecen matrices de comunicación con los medios y ocasiones para comunicar utilizados en nuestro centro. También se definen los medios o canales empleados en las distintas ocasiones y los controles establecidos para asegurar que se han transmitido los mensajes correctamente. Por otra parte, también se indican los responsables, los emisores y los receptores de los distintos tipos de mensajes que se transmiten con más frecuencia en nuestro Hospital.

4.3.2.3. PERSONAS CLAVE EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

Dentro de la estructura de comunicación de nuestro Hospital, son **personas clave** en aspectos relacionados con la Comunicación Interna:

- El Equipo Directivo.
- Los Mandos Intermedios sanitarios y no sanitarios.
- Todo el personal es potencialmente comunicador y transmisor de la información y de los mensajes que se emiten en los distintos puntos del hospital.

La buena gestión de la Comunicación Interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la

organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la Dirección.

4.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO

Como resultado del análisis de situación se puede realizar un **análisis DAFO** sobre la situación del Hospital en aspectos relacionados con la Comunicación Interna, que permitirá decidir las acciones más importantes a llevar a cabo para mejorar la situación comunicativa de nuestro Hospital.

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implicación de la Dirección del centro en el proyecto de mejora de la comunicación ➤ Cultura organizativa de practicar la comunicación verbal, con frecuente realización de reuniones a distintos niveles (Reuniones de Comisiones Hospitalarias, Briefings diarios de Medicina Interna, Sesiones Clínicas, Comités de Dirección, reuniones de y con los mandos intermedios...) ➤ Costumbre de practicar la comunicación escrita (Memoria de gestión del hospital, Acuerdos de Gestión, actas de las reuniones, notas interhospitalarias, Manual de Acogida, tableros de anuncios, buzones de sugerencias...) ➤ Uso de las nuevas tecnologías en la comunicación interna (intranet, correo electrónico, teléfonos inalámbricos...) ➤ Existencia de protocolos de trabajo, conocidos por los empleados del centro 	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe una identidad corporativa bien definida ➤ El personal no se identifica con la organización y no siente el Hospital ni sus objetivos como propios. ➤ En ocasiones, existen barreras comunicativas entre las distintas categorías profesionales ➤ Poca comunicación entre los profesionales de diferentes áreas. ➤ No existe verdadera cultura de trabajo en equipo y es difícil que la comunicación fluya libremente a todos los niveles ➤ Hay pocos buzones de sugerencias y el personal no tiene costumbre de utilizarlos. ➤ No existen suficientes ordenadores para dar acceso a todo el personal al las TIC ➤ No existe un Gabinete de Comunicación en el Hospital ➤ Los materiales comunicativos del centro no están estandarizados
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Plan de Comunicación puede ayudar a transmitir al personal confianza en sus directivos y potenciar el trabajo en equipo para conseguir que todos identifiquen el Hospital como suyo. ➤ Apertura de la Dirección, para que se vea más próxima y dialogante (almuerzos con la dirección, entrevistas personales...) ➤ Potenciar el uso de las TIC para mejorar la comunicación interna (intranet, correo electrónico...) ➤ Aumentar la formación del personal en temas de comunicación y PNL para potenciar el trabajo en equipo e incrementar la motivación del personal 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Frecuente circulación de rumores, no comprobados y que recorren rápidamente la organización ➤ Poca sintonía entre algunos profesionales, lo que dificulta la comunicación y empeora el clima laboral en algunos sectores de la organización ➤ Falta de confianza por parte de algunos profesionales ante las nuevas iniciativas ➤ Falta de motivación por parte de algunos profesionales, lo que dificulta el trabajo en equipo y la comunicación horizontal

4.5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA: FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Una vez definida la situación comunicativa del centro, se debe formular la Estrategia Global de Comunicación Interna del Hospital.

Los **objetivos generales** de nuestra Estrategia de Comunicación Interna son:

- Hacer que **el personal sienta el hospital como “suyo”**, aumentando su grado de integración y compromiso.
- **Mejorar el clima laboral**, potenciando el trabajo en equipo interdisciplinar como respuesta a las necesidades de los pacientes y de sus familias, la participación y la creatividad de los profesionales, logrando así mejorar la calidad de los servicios prestados y la satisfacción de los trabajadores del centro.
- Hacer que el trabajar en proyectos comunes, **incremente la confianza entre los profesionales** y haga que se produzca un efecto de retroalimentación positiva para que a su vez, los equipos multidisciplinares funcionen de forma más eficiente y mejore la comunicación.

Estos objetivos globales se concretan en las siguientes **estrategias**, dirigidas a los distintos grupos de interés para mejorar la Comunicación Interna y por ende, el grado de entendimiento entre los distintos profesionales del centro:

DIRECCIÓN DEL CENTRO:

- Hacer sentir a los profesionales que la dirección no es un ente extraño y distante, sino que se preocupa por el buen funcionamiento de la organización y por el bienestar de los que en ella trabajan.
- Aumentar la información que se da a los profesionales sobre la política de la organización, sus objetivos y los resultados obtenidos. Si todo el mundo sabe dónde estamos y a dónde nos dirigimos, es más fácil aunar esfuerzos y fomentar el trabajo en equipo.
- Utilizar los canales y formas de comunicación verbal, escrita y virtual, descritos en el documento de [Estrategias de Comunicación Interna](#), potenciando la comunicación especialmente en aquellos sectores que se hayan identificado como deficitarios
- Identificar líderes formales e informales de diferentes niveles en las distintas Unidades, para asegurar que los mensajes llegan de forma correcta y en el

momento oportuno y recibir el feedback adecuado, para poder “tomar el pulso” en todo momento a la situación comunicativa de la organización

- Crear sistemas de reconocimiento de los méritos y la creatividad de los profesionales del centro, para incrementar su motivación y también la del resto de la organización, ya que al sentir que la organización está más humanizada, en general, todos los profesionales se sienten más libres para realizar aportaciones.

MANDOS INTERMEDIOS

- Por su importante papel como público objetivo y transmisores de la información, es importante concienciarlos de la importancia de su papel en la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.
- Deben impartirse **talleres de formación en comunicación**, para asegurar que cuentan con los conocimientos y las herramientas adecuadas para desarrollar sus funciones en el terreno comunicativo correctamente.
- Potenciar los Planes de Acogida y la evaluación de las nuevas incorporaciones, ya que de este modo, es más fácil detectar los problemas potenciales e identificar a los profesionales con más potencial.
- Practicar la “escucha activa” y hacer sentir a todos, que los profesionales son el principal activo de la organización.

PROFESIONALES DEL CENTRO

- Impartir talleres prácticos de corta duración, en los que se trabaje de forma práctica diferentes habilidades de comunicación: PNL, gestión de conflictos, calidad como herramienta para la mejora personal y del trabajo en equipo...
- Utilizar los distintos medios y canales de información descritos en el documento de [Estrategias de Comunicación Interna](#) para incrementar la motivación, formación e integración del personal en los equipos de trabajo
- Potenciar la comunicación horizontal y la informal, para mejorar el clima laboral
- Buscar incentivos para motivar al personal y reconocer sus aportaciones y méritos, para estimular así su grado de implicación y su participación.

4.6. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN: LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Todos los profesionales deberían tener elementos de referencia para comprender cuál es el objetivo de la organización, las metas, y las tareas a desarrollar para conseguirlo.

Para conseguir estos objetivos y planificar las acciones concretas a realizar en el Plan de Comunicación Interna del centro, es útil emplear matrices en las que se definan las distintas acciones, canales de comunicación a emplear y mensajes a difundir en función del público objetivo al que queramos dirigirnos, para que el mensaje llegue de la forma más directa y efectiva posible al público al que queramos dirigirnos. Algunas de estas matrices ya se han definido en el documento de [Estrategias de Comunicación Interna](#). El citado documento, se centra sobre todo en la descripción de las distintas formas de comunicación (verbal, escrita, virtual...) utilizadas habitualmente en nuestro centro, mientras que el presente Plan, propone medidas mejorar la situación comunicativa del centro.

Para que el Plan de Comunicación tenga éxito, en primer lugar, debería **nombrarse un responsable o grupo de personas** que se ocupen de la implantación y seguimiento del Plan y que tomen las medidas necesarias para que, en versiones futuras, los nuevos Planes de Comunicación se adapten a las necesidades del centro. Las líneas de acción propuestas para implicar más al personal y mejorar la Comunicación Interna se resumen en las siguientes matrices de comunicación:

4.6.1. ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

PÚBLICOS OBJETIVO	DIRECCIÓN DEL CENTRO	MANDOS INTERMEDIOS	PROFESIONALES DEL CENTRO	TRABAJADORES DE NUEVA INCORPORACIÓN
ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN				
<ul style="list-style-type: none"> Realizar cuestionarios de integración en los equipos de trabajo tras la nueva incorporación 				X
<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas de clima laboral 		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Promover las celebraciones y las relaciones extralaborales para favorecer las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización 	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres de formación en comunicación 		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres de formación en Programación Neurolingüística 		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres de utilización de la calidad como herramienta para la mejora personal y del trabajo en equipo 		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Instaurar sistemas de reconocimiento de los méritos para los profesionales 	X	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Instalar más buzones de sugerencias y promover su uso 			X	
<ul style="list-style-type: none"> Nombrar un responsable de atención e información al cliente interno 	X			
<ul style="list-style-type: none"> Potenciar el uso de las nuevas tecnologías en la comunicación interna (Intranet) 		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Crear un boletín periódico, revista o apartado de noticias en la Intranet, para difundir los hechos más relevantes de la organización 	X			
<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones periódicas con el personal para comunicar la política y objetivos de la organización 	X			
<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones periódicas con el personal para comunicar los resultados obtenidos 	X			

4.6.2. MEDIOS Y CANALES UTILIZADOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVOS BUSCADOS MEDIOS Y CANALES UTILIZADOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN	INTEGRACIÓN DEL PERSONAL	FORMACIÓN DEL PERSONAL	RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	FAVORECER LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	FAVORECER LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	TRANSMITIR INFORMACIÓN	DIFUNDIR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN
• Reuniones							X	X
• Entrevistas personales			X	X			X	
• Buzones de sugerencias					X	X		
• Encuestas y cuestionarios sobre el clima laboral	X			X				
• Talleres	X	X		X				
• Cursos, Seminarios, Conferencias, Charlas	X	X		X				
• Escritos oficiales							X	X
• Cartas personales	X		X	X			X	
• Boletines periódicos o noticias en la intranet	X		X				X	X
• Comunicación virtual	X						X	
• Premios o actos de reconocimiento de méritos	X		X	X	X	X		
• Celebraciones	X							
• Salidas extralaborales	X							

4.6.3. MENSAJES A TRANSMITIR

- Somos un equipo: si todos aportamos, podemos mejorar.
- Si trabajamos juntos, construiremos un hospital competitivo, innovador y eficiente.
- El hospital que queremos: una tarea de equipo.
- Con el compromiso de todos, el camino será más fácil.
- Mis aportaciones son válidas, escúchame. Tus aportaciones son válidas, te escucho.
- Quiero saber, conocer, que me escuchen, que cuenten conmigo....
- Quiero decir, compartir, aportar, entender, contar contigo...
- El estado de ánimo es contagioso. Sonríe, por favor.
- La mente y los paracaídas, funcionan mejor abiertos. Ábrete y escucha.
- Juntos podemos avanzar.

4.7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Para planificar y realizar un correcto seguimiento de las actividades promovidas a partir del presente Plan de Comunicación, se deben concretar las actividades a realizar con cada uno de los públicos identificados como objetivo, para tratar de conseguir los resultados esperados.

4.7.1. DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES, COSTES Y CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN

Para realizar el seguimiento del Plan de Comunicación, deben definirse responsables de cada una de las acciones identificadas y plantearse objetivos claros y plazos concretos, para poder ver si con el paso del tiempo se obtienen los resultados esperados o si hay que realizar alguna acción correctiva, para obtener el grado de mejora esperado.

Para ello, es útil realizar un seguimiento de estas acciones, para cada uno de los principales objetivos planteados en el Plan de Comunicación.

Las **acciones** propuestas en nuestro Plan para mejorar la comunicación en nuestro centro, son las siguientes:

- Realizar **encuestas de satisfacción laboral** de forma sistemática, para detectar los problemas existentes en la organización y tratar de resolverlos
 - Los responsables de esta acción, serán los miembros de la Comisión de Calidad (Grupo de Comunicación) La encuesta de clima laboral se canalizará a través de los mandos intermedios.
 - El cronograma, será realizar una encuesta cada 2 años para todo el personal del centro.
 - El coste será el derivado del tiempo empleado por los miembros del Grupo responsable, para diseñar la encuesta y evaluar los resultados obtenidos.
- Realizar **celebraciones** dentro y fuera del centro, para promover las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización
 - El responsable de esta acción, será la Dirección del centro.
 - El cronograma, será a determinar, en función del número de eventos a celebrar
 - El coste será el derivado del catering cuando la celebración se hiciera en el centro. Si se trata de cenas o comidas fuera de la institución, no tendrán coste para el centro, ya que cada uno de los asistentes paga el importe de sus consumiciones.
- Realizar **talleres de formación** para el personal, sobre temas relacionados con la comunicación, la calidad y el trabajo en equipo.
 - Los responsables de esta acción serán los miembros de la Comisión de Calidad (Grupo de Comunicación)
 - El cronograma será de al menos dos charlas anuales sobre los temas indicados
 - El coste será el derivado del tiempo empleado por los miembros del Grupo responsable, para preparar e impartir las charlas, si las imparte personal del centro.

Si se contacta con conferenciantes externos de prestigio, el coste sería el derivado de sus honorarios

- Instaurar **sistemas de reconocimiento de méritos** para los profesionales (premios, actos públicos de reconocimiento de méritos, cartas, días de libre disposición en agradecimiento a los servicios prestados...)
 - El responsable de esta acción, será la Dirección del centro.
 - El cronograma será realizar un acto público de reconocimiento de méritos en el Salón de Actos, con entrega de premios una vez al año.
 - El coste será el derivado de los premios entregados
- Potenciar el uso de los **buzones de sugerencias**
 - Los responsables serán la Dirección del centro y los responsables de cada una de las Unidades en las que se instalase un buzón de sugerencias
 - El cronograma será una revisión mensual de las sugerencias depositadas en los buzones.
 - El coste será el derivado del tiempo empleado en revisar las sugerencias y elaborar los planes de mejora a partir de la información recopilada.
- Nombrar un **interlocutor válido en temas de comunicación** e información para los miembros de la organización
 - El responsable de esta acción es la Dirección del centro
 - El cronograma son 3 meses para decidir quién es la persona más idónea, contactar con ella y realizar el nombramiento.
 - El coste es el derivado del tiempo empleado por la persona designada para asumir dichas tareas si se asumen entre las habituales de su actividad, o el derivado de la compensación realizada por la asunción de esta nueva responsabilidad.
- Potenciar el uso de la **Intranet** como herramienta de comunicación interna
 - El responsable de esta acción es la Dirección del centro
 - El cronograma son 6 meses para realizar las acciones de marketing correspondientes y para que los informáticos del centro realicen las ampliaciones, adaptaciones y cambios necesarios en la Intranet
 - El coste es el derivado del tiempo empleado por los informáticos del centro para adaptar la intranet para poder utilizarla como herramienta efectiva de Comunicación Interna
- Mantener el **boletín** informativo y el apartado de noticias en la Intranet, para difundir los hechos más relevantes de la organización. Crear además un boletín con noticias relacionadas con la Seguridad del Paciente.
 - El responsable de esta acción es la Dirección del centro
 - El cronograma son 6 meses para decidir la composición del equipo encargado de diseñar y escribir el boletín o de colgar las noticias en la Intranet, nombrarlo y poner en marcha el proyecto
 - El coste será el derivado de la impresión del boletín. Si se opta por colgarlo en la Intranet, el coste por este concepto es el derivado del tiempo empleado por los miembros del equipo para funcionar como “editores” de las noticias más importantes acontecidas en el centro. Por otra parte, hay que considerar el coste

derivado de la compensación realizada por la asunción de esta nueva responsabilidad para los profesionales que formen parte del equipo “editor”.

- Aumentar el grado de conocimiento del Hospital, tanto por parte de los profesionales que en el trabajan como por los pacientes y familiares:
 - **Revisión de todos los folletos**, dípticos, carteles, etc, que existen o se distribuyen en las distintas Unidades del Hospital destinados a presentar el Hospital y sus Servicios a los usuarios y clientes
 - **Informe de propuesta para modificar folletos**, dípticos y carteles informativos existentes, para darles un formato estandarizado.

4.7.2. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Los indicadores de seguimiento del presente Plan de Comunicación, son los siguientes:

1. Nº de encuestas de satisfacción laboral realizadas en los últimos 2 años
2. Nº de áreas de mejora detectadas a partir de la realización de las encuestas
3. Nº de medidas adoptadas para la resolución de los problemas detectados/Nº de problemas detectados
4. Nº de celebraciones anuales realizadas en el centro
5. Nº de salidas anuales realizadas fuera del centro, para promover las relaciones interpersonales entre los profesionales del Hospital
6. Nº de talleres de formación en comunicación, calidad y trabajo en equipo realizados anualmente en nuestro centro
7. Nº de actos públicos anuales de reconocimiento de méritos celebrados
8. Nº de premios entregados al personal en reconocimiento de sus aportaciones, méritos e ideas innovadoras propuestas
9. Nº de buzones de sugerencias existentes en el centro
10. Nº de sugerencias puestas en práctica/Nº de sugerencias recogidas (durante el último año)
11. Nº de documentos colgados en la Intranet
12. Nº de boletines internos publicados (o noticias colgadas en la Intranet) durante el último año

Estos indicadores son complementarios a los propuestos en el documento de [Estrategias de Comunicación Interna](#). Aquellos indicadores iban encaminados a controlar la efectividad de los actos comunicativos realizados habitualmente en el centro, mientras que éstos se dirigen a medir la eficacia de las acciones de mejora derivadas del presente Plan, para mejorar la comunicación y el clima laboral en nuestro hospital.

5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y ACCIONES DE MEJORA

La evaluación de cada una de las actividades que se hacen en la comunicación es esencial. De nada sirve que se realicen muchas actividades si no se conoce el resultado que se ha obtenido.

Por ello, se realizará un seguimiento periódico de los indicadores definidos para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. De este modo, se podrán identificar las desviaciones que se produzcan respecto a los objetivos y sus causas y se podrán diseñar acciones correctoras.

La Comisión de Calidad, (Grupo de Comunicación), se encargará de analizar el grado de cumplimiento de los objetivos mediante la toma y análisis de información.

Especial interés tiene el seguimiento de los problemas detectados a partir de la realización de las encuestas de satisfacción laboral y el seguimiento de las acciones correctoras realizadas para solucionar dichos problemas.

Por otra parte, las acciones de mejora realizadas a partir de las sugerencias recogidas en los buzones de sugerencias, también deben seguirse de forma adecuada, para constatar la mejora en los resultados obtenidos.

6. REGISTRO DE LAS ACCIONES CORRECTORAS Y DE LAS ACCIONES DE MEJORA

Para realizar un seguimiento correcto de las acciones realizadas, en útil registrarlas de forma adecuada. Para dejar constancia de ello y poder analizar los resultados obtenidos, se utilizarán los siguientes registros, presentados como anexos al presente documento:

- [Registro de las encuestas de satisfacción laboral realizadas](#)
- [Registro de formación del personal](#) (personas que acuden a los talleres relacionados con los temas de calidad y comunicación)
- [Registro de los planes de mejora](#) llevados a cabo para mejorar la comunicación en nuestro centro
- [Registro de los resultados de las acciones preventivas](#)
- [Registro de los problemas detectados](#) (a partir de las encuestas de satisfacción laboral o de forma empírica, relacionados con temas de comunicación)
- [Registro de los resultados de las acciones correctivas](#) llevadas a cabo, para resolver los problemas detectados en el área de comunicación
- [Registro de las revisiones de la documentación](#), para dejar constancia de las modificaciones que se realizan en los documentos del área de comunicación.

El registro de las acciones llevadas a cabo permite el seguimiento de los problemas y el análisis de los resultados obtenidos, para poder detectar nuevas áreas de mejora. Por ello, es importante nombrar responsables y fijarse plazos para la obtención de resultados, pues en caso contrario, todo puede quedar en una simple declaración de intenciones. Los responsables de cada una de las acciones, serán los encargados de realizar los registros correspondientes.

7. EVALUACIÓN DEL GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Para evaluar el **grado de implantación** del Plan de Comunicación deberán valorarse los siguientes ítems:

1.- Cumplimiento de objetivos.

Se evaluará el grado de cumplimiento de los distintos objetivos previstos para el Plan de Comunicación Interna.

2.- Grado de conocimiento del Plan por el personal

Permite valorar los resultados obtenidos por el Plan de Comunicación Interna en los trabajadores del Hospital.

3.- Valoración de los Directivos de la institución

Recogida de información referida a la valoración que los Directivos del Hospital efectúan sobre el Plan y la consecución de los objetivos planteados.

4.- Valoración global e identificación de oportunidades de mejora

Se deberá elaborar anualmente un informe de valoración global y un cuadro de oportunidades de mejora identificadas, para poder desarrollar nuevas acciones de comunicación, diseñar nuevos planes, materiales, estrategias, etc, para continuar avanzando por el camino de la mejora continua.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Plan de calidad Hospital Dr Moliner 2007-2009
- Evaluación de calidad EFQM del Hospital Dr Moliner (Octubre 2004)
- Plan de comunicación 2004 - 2008. Hospital de Donostia
- Todo Hospital nº 245, abril 2008, Monográfico Comunicación Hospitalaria.
- M Bayona García. Comunicación y Participación de profesionales. Todo Hospital 2008; 245:154-158
- M Perez Piñeiro. Comunicación y Participación: apuntes sobre una simbiosis. Todo Hospital 2008; 245:160-165
- Rodríguez J.R., Marketing Hospitalario y Comunicación. Gestión de Hospitales, nuevos instrumentos y tendencias. Vicens Vives. 1994

9. AUTORES

Miembros de la Comisión de Calidad del Hospital Dr Moliner

Primera edición: Diciembre 2010

Revisión actual: Febrero 2019

Revisado y aceptado por: Gustavo Ramírez de Aguilera Fernández (Director del Hospital Doctor Moliner)