



**Título:** Plan de Comunicación del Hospital Psiquiátrico “Román Alberca”

**Autor:** Jesús Martí Esquitino

**Co-autores:** Joaquín Almela Bernal, Asunción De Concepción Salesa, J. Ignacio Fernández Ramos, Ana María Hurtado López, Celia Marín Corbarán, Pablo Noguera Gisbert, Susana Piñero Martínez.

**Edita:**

Servicio Murciano de Salud

Subdirección General de Salud Mental

**ISBN:** 978-84-608-1421-4

**Depósito Legal:** MU 953-2015

**Primera edición:** 2015

## Presentación

Nadie puede dudar, en una época en la que las relaciones entre los seres humanos se articulan en torno a las nuevas tecnologías de la comunicación, internet y las redes sociales, que cualquier institución, sea pública o privada, necesita disponer de las herramientas adecuadas para darse a conocer públicamente, así como para proporcionar a sus propios profesionales y usuarios una información amplia, precisa y directa de la propia organización a la que pertenecen o de la que reciben sus servicios.

Son ya escasas las empresas u organismos, sea cual sea su ámbito de actuación o el sector de actividad empresarial o administrativo al que pertenezcan, que carezcan de un Plan de Comunicación, en el que se definan los objetivos, medios y formas en que han de proyectarse hacia la sociedad y los objetivos, medios y formas en que la información debe fluir en su propio seno.

Esto es así, porque existe el convencimiento generalizado de que un buen producto o un buen servicio, por excelentes que sean, necesitan como primera medida llegar al conocimiento de sus destinatarios y actores. Tal y como se desarrollan en nuestros días los mecanismos de la comunicación, ello no sería posible sin una estrategia planificada, basada en el análisis de los intereses de los ciudadanos y de sus posibilidades de acceso a las informaciones que deseamos transmitirles.

Pero si es incuestionable la necesidad de una buena campaña de comunicación para lanzar o potenciar un buen producto, cuanto no más si de lo que se trata es de dar a conocer, mejorar o intensificar la imagen de algo que ha soportado durante siglos, con mayor o menor justificación, no solo críticas negativas, sino el rechazo social y el cansado peso del estigma.

Los manicomios, junto con las cárceles o los reformatorios, han sido durante años considerados en la literatura o en el cine como el escenario perfecto donde se concentra toda la maldad, la violencia, la locura: el lado oscuro del ser humano. Algo de esto ha impregnado secularmente a la sociedad, también.

Pues bien, paradójicamente podemos encontrar planes de comunicación de empresas de todo el mundo y de todo tipo, desde fábricas de golosinas a fábricas de armas; encontraremos planes de comunicación de organismos e instituciones de la más variada índole, desde un Hospital Público, al Ministerio de Defensa de cualquier país desarrollado; sin embargo, por mucho que hemos buscado en Internet no hemos encontrado un solo Plan de Comunicación de un Hospital psiquiátrico.

No es fácil ser los primeros, seguramente será muy difícil conseguir nuestro objetivo, pero los que trabajamos en salud mental sabemos de dificultades, sabemos de retos, sabemos de intentar lo imposible. Sabemos de la “palabra”, sabemos de la “comunicación”, son nuestras herramientas. Estoy convencida que, una vez más, los profesionales del Hospital Psiquiátrico “Román Alberca” sabremos dar más de lo que se espera de nosotros.

Un verdadero genio de la comunicación, Steve Jobs dijo: “No hemos sido los primeros, pero seremos los mejores”, con el Plan de Comunicación que hemos elaborado tenemos la

oportunidad, única, de ser “los primeros y los mejores”. Sé que lo seremos porque las personas que trabajan en el Hospital lo son: son únicos, son diferentes, son creativos y consiguen ir más allá, haciendo que nada sea rutinario y todo alcance ese matiz de cambio y de ilusión que hace que, efectivamente, este no sea un sitio cualquiera.

Durante casi siete años lo he podido comprobar. Han sido años muy difíciles, donde hemos hecho posibles cambios importantes con los escasos recursos que disponíamos. Ha habido momentos de grandes dificultades, de controversias, han sido años del “No”; y sin embargo hemos ido hacia adelante, sin detenernos. Contábamos con lo más importante: las personas y la motivación.

Mi más sincero agradecimiento a Jesús Martí por su dedicación y a todo el equipo de comunicación así como a los enlaces de las distintas unidades, a todos ellos: gracias. Espero que, como en otras ocasiones, sepamos disfrutar.

Este Plan y las personas que en él trabajamos no perseguimos ser pretenciosos, lo que queremos es “trabajar mejor y que nos conozcan bien”.

Asunción de Concepción Salesa

Directora del Hospital Psiquiátrico “Román Alberca”

## Tabla de contenido

|   |    |
|---|----|
| <b>Presentación</b> .....   | 1  |
| Misión.....   | 5  |
| Visión.....   | 5  |
| Valores.....  | 5  |
| 1.    Autoría del plan: miembros que forman parte del Equipo de Comunicación.....             | 6  |
| 2.    Metodología empleada .....  | 7  |
| 3.    Objetivos estratégicos generales y específicos, de comunicación externa e interna ..... | 8  |
| 4.    Plan de comunicación externa.....   | 9  |
| PLANES DE ACCIONES COMUNICACIONALES TEMÁTICOS .....   | 10 |
| 4.2.    Plan de Visibilidad y Relaciones públicas .....                                       | 10 |
| 4.3.    Plan de Comunicación de Crisis.....   | 12 |
| 4.4.    Plan de Satisfacción del Usuario.....   | 13 |
| 5.    Plan de comunicación interna .....  | 14 |
| PLANES DE ACCIONES COMUNICACIONALES TEMÁTICOS .....   | 15 |
| 5.2.    Plan Escucha y Reconocimiento .....   | 15 |
| 5.3.    Plan de Comunicación Interna de Crisis.....   | 17 |
| 5.4.    Plan de Formación en Habilidades Comunicativas.....                                   | 18 |
| 6.    Indicadores .....   | 19 |
| 7.    Bibliografía.....   | 20 |
| 8.    Cronograma .....  | 21 |

## Misión

- El Hospital Psiquiátrico “Román Alberca” es una organización sanitaria pública, dependiente del Servicio Murciano de Salud, que tiene por objetivo atención integral de personas adultas con problemas de salud mental (fundamentalmente trastorno mental grave).
- Presta asistencia especializada multidisciplinar en régimen de urgencias, hospitalización de corta y media estancia, hospital de día, tratamiento asertivo comunitario y pisos terapéuticos, encaminada tanto a labores diagnóstico-terapéuticas como promoción de la salud, prevención de recaídas y rehabilitación psicosocial.
- La atención se realiza mediante la prestación de servicios integrados de atención sanitaria, docencia e investigación de manera eficiente y comprometida con la excelencia, tratando de fortalecer iniciativas que permitan la implicación y responsabilidad de los profesionales de los servicios; de tal forma que se promueva el desarrollo personal y profesional del equipo humano, así como el protagonismo del usuario, familia y de la sociedad.

## Visión

Queremos:

- Ser una organización sanitaria excelente orientada al usuario, sus familiares y la sociedad.
- Conseguir la máxima satisfacción de nuestros pacientes y sus familiares.
- Lograr la mayor eficacia y eficiencia posibles en la gestión de nuestro centro, con la máxima satisfacción de nuestros trabajadores.
- Ser una organización reconocida interna y externamente como modelo avanzado de atención a la salud mental.

## Valores

Nuestra visión de cómo hay que hacer las cosas se fundamenta en los siguientes valores:

- Respeto hacia los pacientes y entre los profesionales, sin discriminación alguna.
- Trabajo en equipo.
- Trato cercano y personalizado.
- Honestidad ética y profesional.
- Responsabilidad y profesionalidad en el trabajo: el deseo de hacer las cosas bien y cada vez mejor.
- Transparencia y veracidad en la transmisión de la información.

- Actitud empática en la comunicación con el usuario.
- Búsqueda de nuevas ideas, conocimientos, mejores prácticas y desarrollo de proyectos de investigación.
- Compromiso personal con los pacientes, la salud mental y la sociedad.

## **1. Autoría del plan: miembros que forman parte del Equipo de Comunicación**

### **Equipo de Comunicación:**

El Equipo de Comunicación del Hospital estará integrado por la Directora de Comunicación, el jefe de recursos humanos, un psicólogo clínico, un informático, un coordinador de enfermería, una enfermera y una trabajadora social.

La Directora de Comunicación será un miembro del equipo directivo del hospital con formación polivalente y multidisciplinar, ya que deberá poseer conocimientos sobre la organización hospitalaria y sobre la comunicación, en este caso la directora gerente.

Las funciones de la Directora de Comunicación serán las siguientes:

- Miembro y portavoz del equipo directivo del hospital
- Coordinación del Equipo de Comunicación
- Coordinación del Comité de Crisis

En el desempeño de estas funciones, las tareas que específicamente realizará la Directora de Comunicación son las siguientes:

- Elaboración de todas las informaciones y comunicados realizados desde el equipo directivo a los públicos externos e internos.
- Dirigir las reuniones del equipo de Comunicación y establecer los objetivos del Plan de Comunicación del Hospital y los Planes de Acciones Comunicacionales.
- Líder y portavoz del equipo de Comunicación y de los Planes de Acciones Comunicacionales de Visibilidad y Relaciones Públicas, y de los Planes de Comunicación en Crisis (interno y externo).
- Coordinación y propuesta del Plan de Acción de Formación en Habilidades Comunicativas.
- Coordinación y supervisión del trabajo del personal informático, que se encargará de crear y mantener la página web del hospital y de la intranet, con actualizaciones periódicas frecuentes y no superiores a un mes.

- Dirigir la evaluación del Plan de Comunicación, en el seno del equipo de Comunicación, y presentación de resultados al equipo directivo del hospital.

Quien haga función de secretario se ocupará de todas las labores administrativas del equipo, convocando las reuniones y preparando la documentación entre otras tareas.

Se nombrarán personas enlace con el equipo en cada servicio para facilitar la transmisión de los mensajes y la homogenización de la información que se envía. Se intentará que todos los grupos de profesionales estén representados en las personas enlace.

Siguiendo un sistema piramidal, las personas que formen parte del equipo de comunicación informarán a los enlaces para transmitir la información a todos los trabajadores. Esto pretende reforzar los mensajes y facilitar la gestión de los tipos de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

El equipo funcionará también como instrumento de coordinación, evaluación y actualización del Plan de Comunicación. Se tendrá en cuenta la pertenencia a este equipo como mérito en la carrera profesional.

La Ilustración 1 muestra los componentes del equipo de comunicación y las personas que ejercen la función de enlace de transmisión de la información al resto del personal.



Ilustración 1: Gestión de la Comunicación

## 2. Metodología empleada

FASE I: Establecimiento de un pequeño grupo de trabajo.

FASE II: Búsqueda bibliográfica de otros planes de comunicación similares.

FASE III: Elaboración de un borrador y consenso con la Gerencia.

FASE IV: Revisión del borrador, establecimiento de acciones, indicadores concretos y un cronograma.

FASE V: Publicación y puesta en marcha.

Se ha realizado una búsqueda exhaustiva de los planes de comunicación de otros hospitales psiquiátricos en España y en el extranjero en inglés, en inglés no hemos podido encontrar ningún plan específico de hospitales psiquiátricos, sin embargo sí hay al menos uno en francés. Se han cogido pues, planes de comunicación interna y externa de otros hospitales y centros similares y a partir de ellos se ha construido esta primera aproximación, será completada en el siguiente plan con una auditoría completa que permita determinar puntos de mejora que nos hayan pasado desapercibidos hasta este momento.

No obstante se ha hecho un sondeo en los diferentes grupos profesionales que conforman el hospital para valorar los puntos débiles y fuertes más importantes del hospital.

### **3. Objetivos estratégicos generales y específicos, de comunicación externa e interna**

Objetivos estratégicos del plan de comunicación:

- Establecer un punto de partida para el plan de comunicación del hospital psiquiátrico.
- Cumplir con los estándares de calidad del modelo EFQM seguido por el Servicio Murciano de Salud.
- Valorar y mejorar la imagen pública del hospital.
- Valorar y mejorar la cohesión entre los trabajadores y la identificación con este hospital.
- Coordinar de manera efectiva todos los canales de comunicación del hospital.
- Conseguir una mayor implicación del personal en las acciones comunicativas del hospital.
- Mejorar la gestión de la comunicación en situaciones especiales.
- Estandarizar procedimientos.
- Crear una cultura organizacional flexible que permita la identificación positiva de los trabajadores, un buen clima y promueva la excelencia en asistencia sanitaria.

## **4. Plan de comunicación externa**

### **4.1.1. Objetivo general**

Aumentar y mejorar el conocimiento de la población y profesionales de salud mental de las áreas sanitarias atendidas y de la población de El Palmar sobre el hospital así como promocionar una imagen positiva del mismo en toda la Región.

### **4.1.2. Objetivos específicos**

- Presentarse ante la población general, los usuarios y los profesionales.
- Obtener un espacio estable y definido en los canales de comunicación.
- Dar a conocer la gestión de forma transparente.
- Superar las situaciones de crisis con el menor daño posible.
- Generar confianza.
- Establecer canales de comunicación bidireccionales con la población.
- Contribuir activamente a reducir el estigma asociado al hospital y sus usuarios.
- Informar a la ciudadanía para conseguir un mejor uso de los servicios de salud mental.

### **4.1.3. Estrategias**

- Dar a conocer la estructura, servicios y actividades que se realizan en el hospital.
- Colaborar en la presentación de trabajos de investigación y difusión del personal del hospital así como gestionar su publicidad en los medios de comunicación.
- Promover y coordinar visitas al hospital de otras organizaciones e instituciones del ámbito sanitario (profesionales de Atención Primaria, Salud Mental, centros concertados, ayuntamientos, etc.).
- Promover y coordinar visitas al hospital de organizaciones e instituciones implantadas en el área sanitaria del hospital (personas del sistema judicial, asociaciones de usuarios, asociaciones culturales y sociales, medios de comunicación, ONG, grupos de voluntariado).
- Desarrollar cuestionarios de satisfacción para conocer las expectativas y necesidades de la población diana.

### **4.1.4. Mensaje**

“Queremos atenderle lo mejor posible, para conseguirlo necesitamos que nos ayude”.

### **4.1.5. Destinatarios**

- Población adulta de todas las áreas sanitarias de la región.
- Población adulta de la zona residencial de El Palmar, donde está ubicado el hospital.
- Profesionales sanitarios de Centros de Salud Mental (CSM), y unidades de hospitalización que envían usuarios para tratamiento.

- Profesionales de educación, ayuntamientos, colegios y policía local de El Palmar.
- Personas afectadas por un trastorno mental y sus familiares en todas las áreas de la región.

#### **4.1.6. Medios**

- Publicidad exterior: cartelería y vallas informativas.
- Publicidad interior: folletos, expositores, cartelería, memorias, etc.
- Medios audiovisuales: radio y televisión cuando proceda.
- Por medio de internet: redes sociales (Twitter) y página web oficial.
- Jornadas de apertura de puertas.
- Carteles informativos en la cafetería del hospital.

## **PLANES DE ACCIONES COMUNICACIONALES TEMÁTICOS**

### **4.2. Plan de Visibilidad y Relaciones públicas**

#### **4.2.1. Objetivo general:**

Mejorar el conocimiento espontáneo de la población y profesionales de la salud de las áreas sanitarias atendidas y de la población de El Palmar sobre el hospital y sus funciones, mejorando la imagen y la confianza en el mismo en toda la Región.

#### **4.2.2. Objetivos específicos:**

- Información sobre la estructura (recursos humanos y materiales), procesos y resultados de las distintas áreas, servicios o unidades del hospital.
- Información sobre actividades docentes o de formación (cursos, congresos, conferencias, etc.) impartidas en el hospital o participación de los Servicios hospitalarios en estas actividades fuera del hospital.
- Información sobre las actividades investigadoras en las que participa el hospital.
- Difundir información sobre logros, premios, reconocimientos, etc.
- Colaboraciones con entidades de carácter solidario o de interés general (actividades culturales, medioambientales, sociales, deportivas, etc.).
- Información puntual y completa sobre acontecimientos concretos.

#### **4.2.3. Mensaje**

“Nuestra imagen depende de su visión”

#### 4.2.4. Destinatarios

Profesionales sanitarios de la red de Salud Mental y población general de la Región, con énfasis en la población de El Palmar. Se realizará una segmentación en función de los objetivos.

#### 4.2.5. Medios

- A través de internet:
  - Elaboración de web oficial del hospital con contenidos sobre actividades y programas del mismo.
  - Presencia del hospital en redes sociales.
  - Indización en buscadores.
  - Campañas de publicidad.
  - Correo electrónico.
- Elaborar una lista de periodistas y medios de interés.
- Contactos personales con los periodistas.
- Redacción de comunicados o notas de prensa, de dossieres de prensa y de las historias de éxito.
- Elaboración de estudios sobre temas relacionados con la sanidad y difusión posterior en los medios.
- Facilitar a los periodistas la identificación y el currículum vitae de los profesionales del hospital, especialistas en los temas que debata la opinión pública, para dar clarividencia a la polémica, o bien porque sean noticia por determinados logros.
- Dar a conocer la memoria de actividad anual, a través de la página web del hospital, enviando un resumen a los medios.
- Realizar una lectura mediática mensual, para poder enviar a los medios artículos de opinión y así ser fuente legítima sobre los temas relacionados con los intereses del Hospital.
- Preparación de los acontecimientos especiales:
  - Conferencias de prensa.
  - Encuentros monográficos.
  - Recepciones, jornadas de puertas abiertas, congresos, etc.

## 4.3. Plan de Comunicación de Crisis

### 4.3.1. Objetivo General:

Reducir en la medida de lo posible los efectos negativos de las crisis sobre la imagen del hospital.

### 4.3.2. Objetivos específicos:

- Tener una presencia inmediata en los medios de comunicación para dar información veraz y precisa.
- Conservar el control sobre la información.
- Conseguir la credibilidad de la ciudadanía en la información dada por el hospital.
- Conseguir la comprensión y aceptación de la información que se proporcione.
- Convencer a la ciudadanía de la legitimidad de las acciones emprendidas por el hospital para resolver la crisis.
- Transformar la crisis en una oportunidad para generar en la sociedad un sentimiento de confianza y de reconocimiento hacia la actividad que desarrolla el hospital.

### 4.3.3. Mensaje

“Este hospital reconoce, afronta y soluciona las dificultades”

### 4.3.4. Destinatarios

Todos los actores implicados en la crisis, segmentando según importancia para la organización y grado de afectación por la crisis.

### 4.3.5. Medios y materiales

- Fichero de crisis: aspectos de vulnerabilidad o debilidades del hospital, posibles riesgos de crisis y sus efectos previsibles y cómo las percibirá cada actor afectado.
- Manual de crisis: que contiene toda la información sobre la gestión de la crisis.
  - Antecedentes de crisis ocurridas en el hospital.
  - Documentos de presentación, normativas, políticas...
  - Actuaciones previstas según tipo de crisis.
  - Listado de portavoces del hospital.
  - Listado de profesionales de otros ámbitos (Derecho, Universidad, sindicatos, ONGs) que puedan prestar apoyo.
  - Listado de periodistas actualizados.
  - Recopilación de argumentos, según tipo de crisis y de estadísticas relacionadas.
  - Recopilación de posibles preguntas y respuestas de la prensa.

- Modelos de comunicados listos para ser difundidos en los medios.
- Tablón de seguimiento. Gestionado por el responsable de comunicación del hospital. Como registro de todos los acontecimientos diarios y medidas adoptadas.
- La página web del hospital.
- Notas de prensa o comunicados.

#### **4.4. Plan de Satisfacción del Usuario**

##### **4.4.1. Objetivo general**

Conocer y mejorar el índice de satisfacción de los usuarios, a través de encuestas que midan expectativas y necesidades.

##### **4.4.2. Mensaje**

“Su bienestar y satisfacción son nuestros objetivos principales, ayúdenos a mejorar”

##### **4.4.3. Destinatarios**

Usuarios del hospital

##### **4.4.4. Medios**

Distribuidos en tres niveles:

- Nivel Institucional:
  - Señalización y rotulación correctas para que el usuario que consulte o ingrese se sienta acogido e informado.
  - Servicio de recepción e información del hospital. Hasta las 22 horas hay una persona del cuerpo de administración en la recepción. Posteriormente el celador de admisión y el personal de urgencias atenderán las dudas o aclaraciones de los usuarios o familiares. También hay información básica en folletos, sugerencias en el buzón de comunicaciones y el correo las 24 horas del día.
  - El Libro de Estilo del hospital y un folleto de información general sobre el hospital que incluya información sobre la web, localización, dirección, teléfono, accesos, medios de transporte, un plano exterior, el mensaje general del Plan de Satisfacción y los medios de comunicación con el hospital (buzón de comunicaciones, quejas y sugerencias, gestión de las mismas, información sobre listas de espera, etc).
- Nivel Interdepartamental:
  - Se designará un profesional responsable de la acogida, propuesto por el jefe de servicio y supervisor de enfermería. Esta persona será la encargada de recibir al usuario en la unidad e informarle de su funcionamiento y personal que lo integra, con ayuda de folletos informativos.
- Nivel interpersonal:

- Reuniones formativas sobre habilidades comunicativas, con el personal facultativo, enfermería y auxiliares.
- Mejora del conocimiento en la Ley 41/2002 reguladora de la autonomía del usuario, que presumiblemente repercutirá en el trato del personal hacia los usuarios.
- Horarios de información y comunicación con los usuarios y sus familiares.

## 5. Plan de comunicación interna

### 5.1.1. Objetivo general

Promover la cohesión interna motivando e implicando a los trabajadores en la construcción de un entorno de trabajo agradable.

### 5.1.2. Objetivos específicos

- Favorecer la identificación del trabajador con la organización.
- Transmitir los mensajes de la estrategia y política organizativa.
- Motivar al personal a través de la información sobre lo que se hace en el hospital.
- Contribuir al compromiso y la integración del personal con el proyecto del hospital.
- Hacer saber a cada trabajador la importancia de su trabajo, en relación con la satisfacción del usuario.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas de los trabajadores del hospital.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones entre los servicios.
- Combatir la difusión de rumores.
- Conseguir que la comunicación del equipo directivo del hospital con los trabajadores sea directa, sin interferencias, ocultaciones o tergiversaciones.
- Lograr un clima de confianza en el equipo directivo, que permita a este conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones de los trabajadores del hospital, a fin de adoptar las medidas pertinentes.

### 5.1.3. Estrategias

- Informar a todos los trabajadores del hospital sobre la puesta en marcha del Plan de Comunicación.
- Acciones de comunicación **descendente** en relación a los siguientes aspectos:
  - El entorno hospitalario (los públicos externos, la coyuntura económica, las relaciones con organismos, las negociaciones con sindicatos, etc).

- La evolución de los objetivos del hospital.
  - Las actividades desarrolladas en el hospital (qué se pretende, qué objetivos, qué normas, de quién depende, qué programas de trabajo, etc).
  - Los planes laborales (funciones de cada puesto, las oportunidades de promoción, los sistemas de retribución, los planes de formación y reciclaje, etc.).
- Acciones de comunicación **ascendente**, a través de las cuales el equipo directivo tiene conocimiento de lo que funciona y lo que no funciona en el hospital. Además, posibilitan el contacto directo y el conocimiento de las opiniones y necesidades de los trabajadores, lo cual permite la toma de decisiones con criterios más adecuados.
  - Acciones de comunicación **horizontal**, a través de las cuales se genera el concepto de equipo multidisciplinar de trabajo, lográndose una mejor coordinación en el desarrollo de la actividad hospitalaria.

#### 5.1.4. Mensaje

“Dinos cómo ayudarte para estar a gusto en tu trabajo y que esto repercuta en los usuarios”

#### 5.1.5. Destinatarios

Todo el personal del hospital, si es necesario segmentándolo por grupos profesionales.

#### 5.1.6. Medios

- Principalmente el correo electrónico de la CARM, pero también carteles en tabloneros de anuncios, cartas al personal, folletos de bienvenida al hospital y sobre temas particulares, reuniones y una línea telefónica para el personal. También se pone a disposición de trabajadores y usuarios un buzón de comunicaciones y se fomentará su uso.

## PLANES DE ACCIONES COMUNICACIONALES TEMÁTICOS

### 5.2. Plan Escucha y Reconocimiento

#### 5.2.1. Objetivo principal

Construir un clima de confianza en el hospital que motive e implique a los trabajadores y facilite la cohesión.

#### 5.2.2. Objetivos específicos

- Transmitir con eficacia los mensajes de la estrategia y política organizativa.
- Contar lo que sucede en el hospital.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas de los trabajadores.
- Mejorar el conocimiento y relaciones entre los servicios.
- Combatir la difusión de rumores.
- Conseguir una comunicación entre el equipo directivo y los trabajadores sin interferencias.

- Aumentar la confianza en el equipo directivo y dar a conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones de los trabajadores.
- Proporcionar al trabajador satisfacción y bienestar, motivándolo para realizar bien su trabajo e incluso enriquecer su puesto de forma creativa.
- Recibir y dar feedback a los trabajadores sobre el desempeño de sus tareas.
- Mejorar el reconocimiento del trabajo de calidad, tanto por parte de los iguales como de los superiores e integrar la crítica constructiva como forma de mejorar y no como castigo.

### 5.2.3. Mensaje

“Sabemos que tu trabajo es imprescindible para el hospital y para los usuarios, tú también”.

### 5.2.4. Mensajes secundarios

- El hospital tiene objetivos que cumplir y como trabajador debes conocerlos.
- Son las personas que sostienen el hospital quienes consiguen los objetivos marcados.
- Se valoran los aspectos positivos del trabajo de forma cálida, creíble y concreta, teniendo en cuenta los progresos parciales y proponiendo pasos para alcanzar metas pendientes.
- Para los cambios propuestos se tendrán en cuenta las opiniones y alternativas del trabajador.

### 5.2.5. Destinatarios

Mensajes e información diferenciados para cada grupo profesional.

### 5.2.6. Medios y materiales

Por su sencillez, inmediatez, difusión y bidireccionalidad, el correo electrónico y la intranet serán los medios preferidos pero también las reuniones por servicio, interservicios y generales.

Toda la documentación referente al hospital (planes, folletos, memorias, lista de correo, normas, etc.) estará en la intranet. Los materiales más importantes dentro del plan Escucha son:

- Cuadernillo de bienvenida. Para los trabajadores que se incorporen, que incluya: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.
- Libro de Estilo con procedimientos institucionales que colaboran indirectamente con la imagen y sirven para transmitir la cultura del hospital.
- Folletos sobre temas particulares a demanda o de forma circunstancial.
- Buzón de comunicaciones, que permita a todos expresar a la dirección sus opiniones.
- Tablón de anuncios, por duplicado en un lugar físico de tránsito y en la intranet.

Finalmente, cartas personales de la dirección Gerente a los trabajadores, de forma puntual para presentar planes, memorias u otra información relevante.

## 5.3. Plan de Comunicación Interna de Crisis

### 5.3.1. Objetivo general

Frenar y/o reducir el impacto de las crisis en la imagen, prestigio y bienestar de los trabajadores.

### 5.3.2. Objetivos específicos

- Conseguir la presencia inmediata del equipo directivo en los medios de comunicación interna e informar de forma precisa sobre las crisis.
- Conseguir la credibilidad, comprensión y aceptación de la información por parte de los trabajadores.
- Convencer a los trabajadores de la legitimidad de las acciones emprendidas por el hospital.
- Convertir la crisis en una oportunidad para generar confianza y reconocimiento hacia la actividad que realiza el hospital.

### 5.3.3. Mensaje

“Reconocer y solucionar los problemas nos une más”

### 5.3.4. Mensajes específicos

- Se reconocen y se intentan solucionar los problemas que surgen.
- Se da información rápida y veraz sobre las crisis y medidas a adoptar.

### 5.3.5. Destinatarios

Todos los actores implicados.

### 5.3.6. Medios y materiales

- Fundamentalmente dos, de forma similar al manejo de crisis externas: Fichero de crisis y manual de crisis.
- Un fichero de crisis con información sobre las vulnerabilidades y posibles riesgos de crisis y sus efectos previsibles, las formas de percibirlos que tiene cada tipo de destinatario interno y el número de personas implicadas.
- Un manual de crisis con toda la información posible sobre su gestión, que incluya al menos:
  - Antecedentes de otras crisis en el hospital.
  - Documentos con las políticas y normativas internas.
  - Encuestas que recojan la opinión de los trabajadores sobre el hospital.
  - Las actuaciones previstas según el tipo de crisis.
  - Recopilación de argumentos y de cifras y estadísticas de apoyo.

- Recopilación de las posibles preguntas de los profesionales y de las respuestas que se deben dar.
- Los medios de comunicación preferidos son las reuniones, el correo electrónico y la intranet.

## **5.4. Plan de Formación en Habilidades Comunicativas**

### **5.4.1. Objetivo**

Aumento de la competencia profesional como medio para mejorar la calidad asistencial y la satisfacción del usuario.

### **5.4.2. Objetivos específicos**

- Favorecer la comprensión de la importancia de la comunicación como una tarea fundamental en la asistencia a la salud mental
- Promover las competencias en habilidades de comunicación interpersonal y nuevas tecnologías.
- Mejorar la comprensión de la comunicación interna como un proceso de mejora continua de la calidad y el clima internos y no como una forma de señalar y castigar la disonancia.

### **5.4.3. Mensaje**

“La buena gestión de la comunicación es fundamental para nuestro éxito”

### **5.4.4. Mensajes específicos**

- Conoce la importancia que tiene para ti y para la organización en la que trabajas adquirir conocimientos sobre comunicación.
- Comprueba cómo la comunicación interna puede mejorar la calidad de la atención sanitaria, la satisfacción del cliente/usuario y la cultura y clima del hospital.
- Puedes adquirir habilidades comunicativas interpersonales.
- Comprueba la importancia de implementar un Plan de Comunicación en el hospital y de colaborar con el mismo.

### **5.4.5. Destinatarios**

Por grupos profesionales, todos los trabajadores.

### **5.4.6. Medios y materiales**

Con el apoyo de la Dirección del Hospital y de la Unidad Docente Multiprofesional de Salud Mental (UDIF-SM), se diseñará un Programa de Formación en Habilidades Comunicativas. Los cursos estarán debidamente acreditados por la Comisión Nacional de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias.

La difusión de este programa se hará a través de los canales de comunicación interna del hospital (tablón de anuncios, folletos, publicación institucional, reuniones, medios

electrónicos) se anunciará la realización del curso de Formación Continuada en Habilidades Comunicativas, indicando sus objetivos y contenidos, así como su acreditación por la Administración Pública Sanitaria. También se informará del significado de la acreditación.

## 6. Indicadores

- Acciones de mejora en plazo/acciones totales en el plan
  - o Tipo: de proceso
  - o Fuente: responsable del plan
  - o Periodicidad: anual
  - o Estándar: >=50%
  
- % de variación de la media de valoración global de la comunicación en la gerencia (diferencia de medias en encuestas de satisfacción)
  - o Tipo: de impacto
  - o Fuente: encuesta de comunicación interna
  - o Periodicidad: anual
  - o Estándar: >=30%
  
- Nº de publicaciones o proyectos de investigación en marcha,
- Nº de personas implicadas en proyectos de investigación y publicaciones
- Nº de visitas de representantes de instituciones u organizaciones/año
- Nº de actividades docentes, talleres, jornadas realizadas/año
- Nº de colaboraciones con otras organizaciones en talleres, jornadas, programas/año
- Nº de personas que colaboran con otras organizaciones en talleres, jornadas, programas, sociedades científicas.../año (lo anterior pero nº de personas)
- Nº de personas u organizaciones que reciben información de manera institucional sobre nuestro hospital y la salud mental (esto nos sirve lo de las flores, por ejemplo)
- Nº de twits/año
- Nº de seguidores/año
- Visitas a la web/año
- Nº de folletos u otro tipo de material de difusión que ayude a conocer el centro/año

## 7. Bibliografía

- Centro Asociado UNED Pontevedra. (s. f.). Plan de comunicación externa. Recuperado a partir de:  
[http://www.unedpontevedra.com/archivos\\_publicos/qweb\\_paginas/5310/plandecomunicacioncapontevedra.pdf](http://www.unedpontevedra.com/archivos_publicos/qweb_paginas/5310/plandecomunicacioncapontevedra.pdf)
- Plan de Comunicación y Mapa de relaciones. Hospital Donosita 2004-2008. Recuperado a partir de:  
[http://www.osakidetza.euskadi.net/r85-sida01/es/contenidos/informacion/hd\\_publicaciones/es\\_hdon/adjuntos/PlanComunicacionC.pdf](http://www.osakidetza.euskadi.net/r85-sida01/es/contenidos/informacion/hd_publicaciones/es_hdon/adjuntos/PlanComunicacionC.pdf)
- Menéndez Prieto, M. D. (2009). *El plan de comunicación hospitalario: herramienta de gestión sanitaria*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina. (2010). Plan de comunicación interna 2010-2012. Recuperado a partir de:  
[http://comunicacionbus.pbworks.com/f/PLAN\\_COMUNICACION\\_INTERNA2010.pdf](http://comunicacionbus.pbworks.com/f/PLAN_COMUNICACION_INTERNA2010.pdf)
- Centre Hospitalier de Cadillac (Ed.). (2009). *Plan de Communication 2009-2012*. Cadillac, France: Centre Hospitalier de Cadillac. Recuperado de: [http://www.ch-cadillac.fr/sites/default/files/pictures/fichiers/etablissement/pdf/Plan\\_de\\_Com.pdf](http://www.ch-cadillac.fr/sites/default/files/pictures/fichiers/etablissement/pdf/Plan_de_Com.pdf)

## 8. Cronograma

| Objetivos   | Actividades principales  | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|--|------|------|------|
| <b>Sistematización de procedimientos</b>                          | Determinar canal preferente para cada comunicación                         | X    |      |      |
|   | Protocolo de identificación y transmisión de necesidades de información    | X    |      |      |
|   | Elaborar de un libro de estilo   | X    |      |      |
|   | Elaborar de un manual de organización                                      | X    |      |      |
|   | Crear un manual de crisis interna  | X    |      |      |
|   | Crear un fichero de crisis interna   | X    |      |      |
|   | Crear un manual de crisis externa  | X    |      |      |
|   | Crear un fichero de crisis externa   | X    |      |      |
|   | Elaborar folletos informativos de los servicios del hospital               | X    |      |      |
|   | Crear diagramas de flujo de la comunicación por plan                       | X    |      |      |
|   | Estandarizar las encuestas de satisfacción externa (usuarios y familiares) |      |      | X    |
| <b>Potenciar reuniones como canal de comunicación interna</b>     | Establecer pautas para reuniones   |      | X    |      |
| <b>Promover participación de figuras clave en la comunicación</b> | Fijar criterios de creación del Equipo de Comunicación                     | X    |      |      |
|   | Crear y definir la figura del enlace de comunicación por servicio          |      | X    |      |
|   | Enlace con dirección   |      | X    |      |
| <b>Evaluación de la comunicación interna</b>                      | Elaborar una encuesta de comunicación interna                              |      | X    |      |
|   | Emplear la encuesta de comunicación interna                                |      |      | X    |
|   | Evaluar la percepción de profesionales respecto al plan                    |      |      | X    |
| <b>Evaluación de la comunicación</b>                              | Revisar el plan de comunicación  |      |      | X    |
|   | Registrar las actividades realizadas                                       |      |      | X    |
| <b>Actualizar información</b>                                     | Diseñar una página web para el hospital                                    | X    | X    |      |
|   | Actualizar el contenido de intranet  | X    | X    | X    |
|   | Elaborar un procedimiento de actualización de documentación                |      |      | X    |
|   | Elaborar un procedimiento de actualización de página web                   |      |      | X    |
| <b>Estrategia de difusión del plan</b>                            | Creación de un procedimiento de difusión de comunicación                   | X    |      |      |
|   | Elaboración protocolo difusión plan de comunicación interna                | X    |      |      |
|   | Creación de una cuenta Twitter   | X    |      |      |
|   | Folleto de información general sobre el hospital                           |      | X    |      |
|   | Criterios de selección del canal de comunicación                           |      | X    |      |
|   | Difusión del plan de comunicación  |      | X    |      |
| <b>Documentos de apoyo</b>  | Actualización del folleto de acogida para nuevos profesionales             |      | X    |      |
|   | Revisión del manual organizativo   |      |      | X    |



**Región de Murcia**

Consejería de Sanidad



---

Hospital Psiquiátrico "Román Alberca"

C/Lorca, 58, 30.120 El Palmar (Murcia)

Teléfono 968 36 58 00, Fax 968 36 58 01



**Región de Murcia**

Consejería de Sanidad



---

Hospital Psiquiátrico "Román Alberca"

C/Lorca, 58, 30.120 El Palmar (Murcia)

Teléfono 968 36 58 00, Fax 968 36 58 01