

# **PLAN DE COMUNICACIÓN y MAPA DE RELACIONES**

## **HOSPITAL DONOSTIA 2004 - 2008**



Hospital-  
**Donostia**  
Ospitalea



*Este trabajo es el resultado de la búsqueda de acciones comunicativas que ayuden a los profesionales del centro a identificarse con el Hospital Donostia y acercarlo a la sociedad, a las instituciones y a otros profesionales sanitarios y socio-sanitarios.*

*Donostia -San Sebastián 2004*



# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>PARTE PRIMERA</b>	
<b>Fundamentos de la Comunicación.....</b>	<b>9</b>
La Comunicación Corporativa.....	10
La Comunicación Interna .....	11
La Comunicación Externa.....	15
El Plan de Comunicación.....	16
<b>PARTE SEGUNDA</b>	
<b>La Comunicación en la Sanidad .....</b>	<b>20</b>
<b>Los Mensajes .....</b>	<b>24</b>
<b>El Plan de Comunicación del HD .....</b>	<b>26</b>
Análisis de la situación .....	27
Análisis del entorno.....	28
Plan de Comunicación integral.....	31
Comunicación Interna .....	33
Comunicación externa .....	41
El Euskera en el Hospital.....	49
Primeras Conclusiones .....	51
<b>PARTE TERCERA</b>	
<b>Mapa de Relaciones.....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>68</b>

## PRESENTACION

Han pasado ya más de tres años desde que el Hospital Donostia se convirtió, con la fusión de los tres que conformaban el área hospitalaria de San Sebastián, en el centro sanitario mayor de la Comunidad Autónoma.

Sin embargo, los resultados del Plan Estratégico, la Encuesta de Satisfacción de los Profesionales del Hospital y otras encuestas realizadas a la población guipuzcoana nos indicaban que el nuevo centro, surgido de esta fusión, no tenía una imagen pública definida, a pesar de que el rendimiento sanitario objetivo era muy similar, y en muchos casos incluso mejor, que el de otros hospitales de su misma categoría.

El ciudadano todavía no reconoce a su hospital en el nuevo nombre ni lo que representa el cambio. Tampoco sus profesionales se reconocen como trabajadores del centro HD y para un porcentaje importante de éstos, su hospital de origen (Amara, Arantzazu o Gipuzkoa) sigue siendo el referente.

El Plan Estratégico del Hospital Donostia 2004-2008, nos decía que el hospital debería ganar visibilidad en la sociedad vasca y reconocimiento por parte de pacientes y profesionales del centro mediante el desarrollo de unos atributos propios y característicos como hospital y, planteaba la necesidad de poner en marcha un plan de comunicación integral que analizara y buscara soluciones, con el objetivo de transmitir esos atributos, tanto a nivel interno como a nivel externo.

En octubre del pasado año, encomendé a la Responsable de la Unidad de Comunicación la elaboración del primer borrador del Plan de Comunicación, (que fue presentado en este mes de enero, junto a los otros objetivos estratégicos de la Dirección, a los responsables de los distintos colectivos). En esta presentación, nos comprometíamos a poder contar con el documento definitivo del Plan para finales de este año 2004.

La situación de dudas y temores que se vivía en el centro ante los nuevos cambios directivos, me obligaba, de forma muy especial a no dejar pasar los meses sin iniciar acciones de comunicación que pudieran servir de ejemplo de lo que este nuevo equipo directivo pretende conseguir en este campo. Además, queríamos que en este documento que ahora os presentamos se reflejara la evolución de los proyectos puestos en marcha a lo largo de estos ocho meses y se analizara la viabilidad de otros nuevos. No teníamos tiempo que perder.

El desarrollo del trabajo, la búsqueda de otras experiencias que nos ayudasen en esta tarea, la creación de un Comité de Comunicación, formado por cuatro profesionales del centro en representación de los diferentes colectivos y liderado por esta Gerencia, la creación de un grupo multidisciplinar que sirviera de enlace y apoyo, la participación de más de cien profesionales del centro en las reuniones de grupos de mejora, la experiencia de los profesionales que conforman la Unidad de Comunicación de este hospital y las sugerencias individuales, han servido para ir completando el puzzle de acciones que ahora se presentan.

Pero, me gustaría señalar que, además de las ideas o las acciones que puedan quedar plasmadas en este trabajo, la política de Comunicación tanto la interna como la externa, lo que los expertos llaman *Comunicación Integral*, debe formar parte fundamental en la gestión de este hospital y requiere la implicación directa de sus directivos y de sus profesionales, que ya están participando en su creación y su puesta en marcha pero que deben hacerlo, en la coordinación de la misma con el resto de las estrategias que se desarrolle en el centro y, en consecuencia, de los distintos departamentos.

Si lo hacemos así, el resultado que obtengamos, será el fruto de las aportaciones y las reflexiones de todos y se convertirá en un Plan de Comunicación **de todos y para todos**.

Máximo Goikoetxea  
Director-Gerente Hospital Donostia

## INTRODUCCIÓN

*Si se interroga a las personas planteando bien las preguntas, descubren por sí mismas la verdad sobre cada cosa (Platón)*

El pasado mes de octubre el Gerente me encomendó la tarea de preparar lo que serían las bases primeras de un futuro Plan de Comunicación para el Hospital Donostia. Casi un año después se presenta el texto definitivo de ese Plan que ha surgido como fruto de las aportaciones de los miembros del Comité de Comunicación, del Grupo de Apoyo, de mis compañeros de la Unidad de Comunicación y de todo el personal que ha ido, con sus comentarios, sugerencias o nuevas ideas, marcándonos el camino que nos ha permitido llegar hasta aquí.

Estamos en un hospital público y acciones comunicacionales que en otros ámbitos pueden ser correctas, e incluso las más aconsejables, en el nuestro pueden no parecer adecuadas. Por este motivo, cuando el proyecto fue presentado en el hospital, se indicaba que no podíamos diseñar un plan de comunicación “de grandes ideas” que luego, con los medios o las personas con las que en ese momento contásemos, no fuéramos capaces de ponerlo en marcha. En este trabajo se pretende que las acciones que se recomiendan acometer puedan ser puestas en práctica con los medios que ya disponemos pero, en los casos en los que esto no es posible, deberemos intentar buscar cauces que nos ayuden a conseguir otros.

Esta es la primera experiencia de Plan de Comunicación en un centro de estas dimensiones y de estas características y, vamos a ser pioneros. Se trata de algo bueno porque vamos a ser capaces de imaginar el hospital que queremos conseguir pero, vamos a tener que buscar las soluciones con más ahínco y, es posible que en algunos aspectos en los que no podamos aplicar la experiencia o la intuición, o que el aplicarla suponga riesgos, debamos recurrir al manejo de instrumentos básicos de la metodología científica que nos puedan ayudar a encontrar respuestas que con la experiencia no conseguimos.

Para que este plan tenga éxito deberemos ser siempre coherentes con lo que decimos y lo que hacemos, compartirlo con todo el hospital y basarlo en los mensajes clave que ya hemos definido previamente en nuestro Plan Estratégico.

Tenemos que lograr que la comunidad a la que se debe el Hospital Donostia, los profesionales que en él trabajan y las otras organizaciones sanitarias con las que se relacionan, perciban unos atributos como propios y característicos del hospital. En este sentido, no podemos olvidar a los medios de comunicación en el proceso porque, una buena relación con los periodistas que trabajan en los medios de comunicación facilitará que estos mensajes lleguen con mayor fluidez y fidelidad a los ciudadanos.

Además, el extraordinario desarrollo tecnológico de los últimos años nos va a permitir contar con unos medios para difundir nuestros mensajes con los que hace tan sólo unas décadas ni siquiera habríamos soñado. Las nuevas tecnologías de la información hacen posible rentabilizar tiempo y dinero al permitirnos diseñar nuestros mensajes en función del medio que vayamos a hacerlo llegar al público.

Siempre teniendo en cuenta que la comunicación es un proceso en constante cambio y que las acciones deberán ser revisadas y analizadas periódicamente, incorporando nuevas ideas y buscando otras alternativas en los casos en los que, con la experiencia, veamos que sea necesario hacerlo.

Este trabajo se presenta dividido en tres partes.

En la primera, y debido a que el lector de este Plan puede no estar acostumbrado a temas de comunicación, se explican someramente los fundamentos, se define la comunicación corporativa, se analiza la comunicación externa y la interna y los pasos necesarios para la elaboración de un Plan de Comunicación.

En la segunda, nos vamos a centrar en el Hospital Donostia, presentaremos un análisis de la situación en el ámbito hospitalario en general y en nuestro entorno, veremos las acciones que se han puesto en marcha desde la presentación de ese primer borrador el pasado mes de enero, identificaremos áreas de mejora y las acciones a realizar y presentaremos un cronograma de actuaciones.

La tercera parte estará destinada a desarrollar el Mapa de Relaciones del Hospital Donostia, un elemento de comunicación imprescindible a la hora de hacer que nuestro hospital sea visible a la sociedad y al resto de los centros sanitarios de nuestro entorno.

Gracias a todos por vuestra colaboración

Lurdes Ubetagoyena  
Jefe de la Unidad de Comunicación

# PLAN DE COMUNICACIÓN y MAPA DE RELACIONES

## HOSPITAL DONOSTIA 2004 - 2008

Hospital  
**Donostia**  
Ospitalea





**PARTE PRIMERA**

**LOS FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN**

## La Comunicación Corporativa

Todas las formas de comunicación se basan en la trilogía de la comunicación: el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor.



La comunicación *directa*, es la que se desarrolla entre emisor y receptor o receptores de forma personal, con o sin ayuda de herramientas, y se conoce también como comunicación boca-oído; la *indirecta* se basa en una herramienta o instrumento, ya que emisor y receptor están a distancia, y puede ser personal (teléfono, correo electrónico, etc.) o colectiva (periódico, radio, tv, página web, etc.).

Con este concepto básico que acabamos de citar podríamos pensar que en nuestro propio ámbito laboral utilizamos la comunicación de manera habitual y, no sólo eso, utilizamos los dos tipos de comunicación porque hablamos con nuestros compañeros de trabajo y con nuestros superiores directos y contamos con los medios técnicos adecuados para transmitir la comunicación de forma indirecta también. Aunque, como veremos más adelante, esto no siempre ocurre como sería deseable.

*El vacío creado por la incapacidad de comunicar no tarda en llenarse de veneno, de necesidades y de representaciones erróneas. (C.Northcote Parkinson)*

La Comunicación Corporativa tiene por objetivo dar a conocer todas aquéllas informaciones relativas a nuestra empresa que tengan interés público; debe ser dinámica, planificada y concreta, y responder prioritariamente a seis preguntas: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué.

(Lo que en comunicación denominamos la fórmula de Lasswell :*5wformula*)

Uno de los aspectos más importantes de la comunicación corporativa es la percepción que tengan los receptores (**el público**), ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, y repercutirá en la respuesta al mensaje y en la forma de retroalimentación que se generará.

**El público Interno:** es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella.

**El público Externo:** son las personas que tienen alguna relación con la institución. En nuestro ámbito serían los usuarios, los proveedores, las instituciones, los otros centros sanitarios...

## La Comunicación Interna

La Comunicación interna forma parte de un enfoque integral de la comunicación corporativa ( lo que denominamos el Plan de Comunicación Integral) de la que es un elemento inseparable -aunque diferenciado- formando un todo indisoluble por las interrelaciones que se producen.

Sirve para contar la historia económica de la empresa y de su colectivo humano, informando y reforzando su cultura. Sirve también para unir pensamientos favorables a la cohesión y actitudes favorables a la coherencia en las tareas, implicando a todos los componentes de la organización y, sirve para obtener nuevos comportamientos y nuevas mentalidades, proyectando un lenguaje común y una voluntad de hacer juntos. Pero no podemos olvidar que para lo que no sirve es para sustituir la participación interna, ni para crear liderazgo, ni pretender "lavados de cerebro", ni alentar el personalismo y sectarismo, ni imponer nuevas culturas, ni, por supuesto, vender ideas y mensajes fijos.

*La Comunicación Interna dinamiza el entramado social de la organización, dotándola de una filosofía de acción, y canaliza las energías internas de los integrantes de la misma para lograr una mayor eficacia y competitividad. (Tomás Alvarez. Agencia Efe).*

Según afirma Joan Costa (Gestión 2000.com) *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.*

Una de las personas que han realizado importantes trabajos dentro del campo de la comunicación institucional y que también ha aportado su experiencia al campo hospitalario es el Asesor de Comunicación catalán Didac Amat quien afirma que desarrollar la comunicación interna es una opción del Gerente que *tiene que ver con su propio estilo de gestión: entre personalista o de equipo, autoritario o permisivo, de sus actitudes y capacidades comunicadoras, las que tiene o las que cree tener.*

Pero ¿qué es lo que en concreto mueve a los gestores a mejorar la comunicación interna de un hospital? Según Amat los motivos son muchos y variados y, por tanto, difícilmente generalizables. Sin embargo existen algunos más comunes y están relacionados con la resolución de problemas y deficiencias en torno a la participación interna, al sistema de relaciones con los jefes de servicio, 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 más lo que hablan de mejorar la comunicación interna y menos los que pretenden mejorar la gestión a través de la comunicación. *Esta diferencia es conceptual, de fondo.*

A la hora de comunicarnos hemos de tener en cuenta los dos tipos de canales de comunicación que –según Francisca Morales– “son complementarios y sustituibles”. Porque la **comunicación formal** rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales”. Cuanto la comunicación formal sea más precisa y transmita más información relevante, más se evitará la **rumorología**.

Otros autores hablan además, de **la comunicación vertical** que es la que se genera en las áreas directivas y desciende utilizando los canales oficiales y que sería la comunicación corporativa óptima. **La horizontal** que se desarrolla entre los empleados a un mismo nivel y que en muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal y, **la informal** en la que, a pesar de que sus contenidos tratan aspectos laborales, se utilizan canales no oficiales y resulta más veloz que la formal.

## La Comunicación descendente

**La comunicación descendente es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado.** Pero suele tener puntos débiles a los que debemos prestar atención. Alguno de ellos, se reflejaba en la Encuesta de Satisfacción de los Profesionales del H.D. 2003 y ha sido también planteado en las reuniones de los Grupos de Trabajo para la Mejora, recientemente llevadas a cabo en nuestro centro. Citaremos algunos:

En primer lugar, no debemos caer en la saturación de los canales de comunicación descendente porque acaban confundiendo al que los recibe.

Los directivos o los responsables de grupos, a menudo, dan a los subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándoles confusión y ansiedad.

La comunicación descendente suele ser en muchas ocasiones poco clara. "Se dicen muchas vaguedades", dejando al personal inseguro en lo que se le ha dicho que tiene que hacer. Este aspecto se vuelve más preocupante cuando, como en nuestro caso, las órdenes se pueden tener que dar en situaciones de emergencia y las actuaciones deben ser rápidas.

La comunicación descendente es extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas porque:

- ⊕ Envía órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- ⊕ Proporciona a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo.
- ⊕ Facilita un resumen del trabajo realizado.
- ⊕ Y, adoctrina a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Su principal objetivo es implantar la cultura de la organización a través de estos medios y, si conseguimos hacerlo de manera correcta, es decir informando lo suficiente y en el tiempo y modo correctos, reducir la incertidumbre del rumor.

Porque, el desarrollar la comunicación descendente a partir de estos objetivos nos va a permitir asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.

## La Comunicación ascendente

Tiene el recorrido contrario a la anterior porque nace en la base y se dirige (dependiendo de cómo estén organizados los canales formales de comunicación) hasta la Gerencia -Dirección del centro.

Este tipo de comunicación nos va a permitir comprobar si la comunicación descendente ha funcionado de forma eficaz y, además, recoger los imputs procedentes de todos los rincones y que serán muy importantes a la hora de diseñar las políticas estratégicas del hospital.

La comunicación ascendente permite a la Dirección un *feedback* sobre asuntos y problemas actuales de la organización que será necesario conocerlos a la hora de tomar decisiones. También va a permitir saber cómo se ha transmitido la información descendente, cómo "ha llegado". Alivia tensiones (lo veremos más adelante hablando de los resultados de las encuestas en hospitalares, el trabajador agradece compartir información relevante con sus superiores) y estimula la participación y el compromiso de todos.

Las organizaciones no están todavía muy acostumbradas a este tipo de comunicación y no hay que olvidar que tiene también puntos débiles en parte debido a ello. Los responsables pueden "enfadarse" cuando el mensaje le es desfavorable o, simplemente pueden ser poco receptivos.

La comunicación ascendente debe favorecer el diálogo social en la empresa para que todos nos sintamos protagonistas de la actividad y los objetivos de la misma. Así podríamos conseguir que afloran energías y potencialidades ocultas, conseguiríamos el máximo aprovechamiento de las ideas, favoreceríamos el autoanálisis y la reflexión y, estimularíamos el consenso.

Si queremos que en nuestro centro la comunicación ascendente se desarrolle eficazmente tenemos que buscar canales. En estos momentos el hospital puede empezar a vehicularse a través de los grupos que se han puesto en funcionamiento estos meses (el grupo de apoyo a la comunicación, el de euskera...), o en los que vayan surgiendo, así como a través de sus mandos intermedios, de sus jefes de servicio.

**La comunicación interna no es ninguna panacea pero si se plantea y se ejecuta bien nos puede ayudar a orientar la organización hacia los objetivos que nos hemos planteado. Lo que debe aportar es elementos de confianza, de credibilidad y de coherencia y el gestor debe basarla en la empatía, en el trabajo en equipo y en los hechos más que en las palabras. Un cambio de estilo.**

## La Comunicación Externa

Cualquier institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, de servicios...) se crea para satisfacer las necesidades de una comunidad. Por ello, esa institución vive por y para esa comunidad y sea cual sea la situación económica, política o social, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo para crear las bases motivacionales a proyectar con el fin de mantener allí su espacio.

Existen dos tipos de imagen corporativa, la promocional y la comercial. La primera se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los servicios que ofrece la institución a través de fórmulas como la publicidad, la propaganda, las campañas de relaciones públicas y las relaciones con la comunidad. La segunda lo hace con el objetivo de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público.

Cuando hagamos referencia a nuestro hospital veremos que al ser un centro que oferta servicio público, no un producto, la comunicación interna y externa de esta institución interactúan de forma muy intensa y la publicidad es un medio muy poco utilizado en este tipo de oferta.

*Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto (Dowling, 1996)*

Dentro de nuestro ámbito sanitario, las acciones de comunicación externa las podríamos clasificar en tres grupos.

- ❖ Las de **Divulgación Médico-Científica**: congresos, simposios, web, actos institucionales (inauguraciones, ruedas de prensa, entrevistas a profesionales..)
- ❖ Las de **Proyección Institucional y de Gestión**, información pública institucional (Departamento Sanidad-Osakidetza), difusión pública de la actividad del Hospital Donostia (Memoria, publicaciones especializadas) o el Manual de normativa gráfica del centro (Manual de Estilo, identidad corporativa, carteles informativos..)
- ❖ Las de **Cooperación Ciudadana**, Información y educación sanitaria a pacientes, participación ciudadana (visitas al centro, actos lúdicos, jornadas de puertas abiertas..).

## El Plan de Comunicación

Para que la Comunicación sea eficiente debe basarse en la estructura de una buena política de comunicación en la que se identifiquen los puntos de partida reconocidos, en la que se establezcan estándares de calidad y se cuente con coordinación para integrar toda la comunicación. Se deberán, además, identificar los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de una estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

La decisión de acometer un plan de comunicación pasa por un convencimiento firme de los gestores pero que debe dejarse traslucir en diversas condiciones: estar desarrollando una verdadera gestión participativa, dedicar atención y tiempo a la acción comunicadora, planificar la actividad de manera que lo urgente no impida lo principal, contar con las capacidades organizativas y ejecutivas necesarias para la acción y prever los recursos económicos para llevarla a cabo (bien propios o de patrocinio).

Una estrategia de comunicación es un instrumento de la Gestión que contribuye a los objetivos de la Organización. Porque, queramos o no, las organizaciones se comunican interna y externamente, proyectando una determinada imagen y los hospitales-públicos o privados-no son una excepción.

Cualquier objetivo de comunicación que nos propongamos requiere desarrollar una estrategia coordinada sobre todas las actividades a elaborar y cuya relación de coherencia a todas y cada una de las acciones. El plan de comunicación al establecer un método, cumple la función de incorporar todos los elementos, incluso la involucración de la propia empresa que quiere desarrollar el plan.

Existen numerosas formas de definir un plan de comunicación pero escogeremos dos por ser las más claras en el caso que nos ocupa.

Es la mejora de la calidad de las relaciones con el exterior y entre los miembros de la propia empresa.

Es un instrumento de administración estratégica que persigue implicar a las personas de la organización en la misión de la misma y dialogar con los públicos externos para conseguir el desarrollo de los objetivos institucionales y para facilitar su redefinición futura.

Si queremos poner en marcha el plan de comunicación debemos dar una serie de pasos:

En primer lugar hacer una **descripción de la situación** en la que se expongan las principales conclusiones del proceso de investigación y análisis, descubriendo los aspectos más relevantes que pueden influir en el proceso de comunicación, interpretando la situación de la empresa y señalando las prioridades con las que se trabajará en comunicación y por qué.

**Los objetivos de comunicación** son los fines que se pretenden lograr con el plan de comunicación y **las estrategias de comunicación** las fórmulas que utilizaremos para lograr esos objetivos.

Necesitaremos un **público objetivo** que son los grupos de personas a los que nos estaremos dirigiendo con la comunicación. En ocasiones, la definición de los públicos es el primer ejercicio que se hace en el proceso del plan de comunicación, después de la fase de investigación. Si sabemos a qué público nos dirigimos, se sabe de antemano por qué y así se puede definir el objetivo de la comunicación y las estrategias correspondientes. Cada objetivo de comunicación puede tener uno o varios grupos de público objetivo.

**Los mensajes clave** suelen ser muy importantes sobretodo cuando nos encontramos con gran número de públicos distintos y resulta necesario definir qué tipo de mensaje fundamental vamos a transmitir a cada grupo.

**Las acciones recomendadas** son las actividades concretas que se llevarán a cabo según la estrategia que nos hayamos propuesto.

Y como últimos pasos **el calendario**, que es el detalle de cada actividad según las fechas previstas para llevarse a cabo, y **el presupuesto** que deberá reflejar la estimación del costo de cada elemento del Plan de Comunicación.

# PLAN DE COMUNICACIÓN Y MAPA DE RELACIONES HOSPITAL DONOSTIA 2004 - 2008



## PARTE SEGUNDA

# EL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL HOSPITAL DONOSTIA

## La comunicación en la Sanidad

La Sanidad debe ir adaptándose al ritmo de cambio de la sociedad. Se necesitan nuevos planteamientos, prestaciones, modelos de organización y de gestión que respondan a las necesidades de un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde los consumidores y el mercado juegan un papel muy importante.

Su traducción a nuestro sector hospitalario es claro. Afecta a las relaciones *medico-paciente* y *hospital-cliente* donde el ciudadano va a tener cada vez un mayor protagonismo. El hospital debe orientarse a la población y el paciente será el eje de su organización y esto va a afectar, está ya afectando, al funcionamiento de la misma institución.

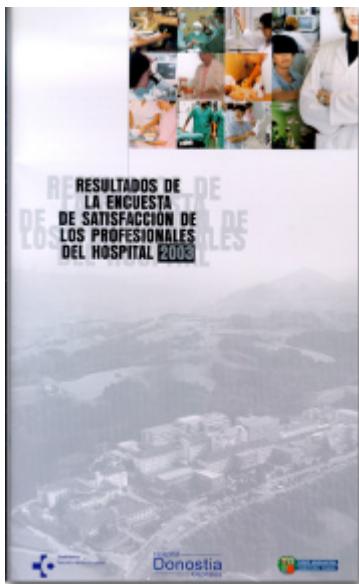
Deberemos gestionar la voz del cliente, escucharlo, para poder así dar respuesta a sus necesidades. Analizar exhaustivamente el mapa de relaciones y los puntos de contacto con nuestros pacientes, tanto a nivel asistencial como no asistencial. Y ser conscientes de que esto supone un cambio cultural en las formas de hacer y comportarse.

En un tipo de organización clásica jerarquizada y la nuestra lo es, los jefes de servicio desempeñan 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, se constituyen en intermediarios entre la Dirección y los profesionales, facilitando o no, la información en cascada.

*Avanzar en la mejora de las relaciones con los jefes de servicio es crucial para la gestión participativa. También lo más difícil. Intereses distintos cuando no contrarios se interponen frecuentemente. Tampoco ayudan las políticas generales que emanan de la Administración: se ha venido preconizando sobre la necesidad de cambio organizativo en la línea de descentralización de la toma de decisiones y de la autonomía de gestión, pero en la práctica se recela de los medios y se refuerzan los controles, de manera que dejan al gestor escasa libertad de maniobra (Didac Amat).*

Hemos podido comprobar que existen numerosos planes de comunicación en empresas de servicios, tanto en grandes como en medianas, (ya viene siendo bastante habitual que no sólo empresas como Danone o Tabacalera tengan su plan de comunicación sino que ya cuentan con él empresas de tamaño mucho más reducido de nuestro entorno). Sin embargo, la experiencia de puesta en marcha de planes de comunicación en la red sanitaria y más concretamente en la hospitalaria es muy escasa. Existen algunas interesantes, sobretodo, en Cataluña, Madrid y Valencia en el campo de la Comunicación Interna (más en hospitales medianos que en grandes, por la dificultad que la tarea implica) pero, a todos nos falta dar el último salto.

Además, el Hospital Donostia tiene algunos condicionantes añadidos. Es fruto de una fusión de tres centros con distinto origen y forma de actuar. Ni usuarios ni profesionales están identificados con este nuevo centro y la inestabilidad en sus puestos de los cargos directivos ha generado una situación de desánimo general. El Plan de Comunicación deberá construir el camino por el que pase el ánimo, la confianza en sus directivos y las ganas de trabajar en equipo para, de este modo, conseguir **que todos identifiquen el Hospital Donostia como suyo.**



A la hora de elaborar este documento nos ha parecido que los resultados de dos trabajos llevados a cabo últimamente en el Hospital Donostia, las Encuestas de Satisfacción del profesional y las conclusiones de las reuniones de los Grupos de Trabajo para la Mejora de la Satisfacción, nos resultarían fundamentales para analizar los problemas y buscar soluciones. Sin embargo, también nos parecía interesante ver qué es lo que estaba pasando en otros centros sanitarios del Estado.

En este sentido, como experiencia paralela, encontramos un trabajo publicado en 2002 y realizado en el ámbito sanitario por un grupo de profesionales del campo de la sociología y 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 su trabajo.

Los autores enviaron un cuestionario, a Directivos de hospitales públicos de todo el Estado de forma aleatoria, (se realizaron un total de 135 entrevistas con una tasa de respuesta del 63%). Por su parte, las respuestas de los profesionales 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 tenían una peor percepción del centro porque no se sentían identificados con él, 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 Gerentes de los distintos centros y éstos creían que son los directivos, incluidos ellos mismos, la fuente más importante de información (un 44%), seguido de los compañeros (un 32%) y los cargos 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. Como canales para dar información elegían las encuestas, los grupos de discusión y los buzones de sugerencias y, el boletín y las cartas para recibirla.

En la **Encuesta de Satisfacción de los Profesionales del Hospital Donostia** realizada el pasado año, la media global de satisfacción de los trabajadores no llegaba al 30%.

En la misma, más del 60% del personal que había participado respondía que nunca o casi nunca recibe información adecuada y suficiente sobre objetivos, proyectos o actuaciones del hospital o de Osakidetza que pudieran afectarle.

Entre los responsables y profesionales con mando sobre dirección de equipo, un 70% considera que nunca o casi nunca recibe información y en un 60% de los casos los encuestados respondían que la Dirección nunca o casi nunca se preocupa o es receptiva ante los problemas y demandas de los trabajadores.

Sin embargo, el porcentaje de encuestados que opinan que la calidad del servicio que se da a los usuarios es muy satisfactoria es de casi un 62%.

Las áreas más valoradas eran clima, ambiente y condiciones de trabajo y las peores, el conocimiento y adecuación de los objetivos, la formación y la percepción de la Dirección.

Por su parte, las reuniones de los **Grupos de Trabajo para la Mejora** desarrolladas el pasado mes de julio( ocho en total con la participación de casi un centenar de profesionales del centro), parecen indicar que los trabajadores están empezando a percibir el cambio a la hora de la transmisión de la información por parte de la Dirección del centro. Comienzan a ser valoradas positivamente acciones de comunicación descendente, inexistentes en los últimos años, aunque se siguen detectando fallos en la puesta en práctica (en la forma de la comunicación), dependiendo de los servicios.



La empresa suele representarse como una pirámide. En la cúspide está la Dirección y en la base los trabajadores. A ésta tendríamos que superponerle la pirámide de la comunicación que estaría representada por una pirámide invertida, porque la Dirección conoce todo de la empresa, mientras que el trabajador sólo sabe aquello que le corresponde hacer por su puesto de trabajo. Para poder mejorar la comunicación deberemos establecer canales de doble vía. Por ello, todos los trabajadores deberían tener elementos de referencia para comprender cuál es el objetivo de la empresa, las metas, y las tareas a desarrollar para conseguirlo.

La información descendente tiene que ser eficaz y para ello, el equipo directivo del Hospital deben implicarse en el proceso de comunicación. Tenemos que conseguir que toda la plantilla esté informada y que no se pierdan las formas y se mantenga el peso organizativo de la línea ejecutiva. Además desde el equipo directivo se deben definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo que se va y no se va a informar. También se debe coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la Unidad de Comunicación Interna dentro de los comités directivos adecuados (quién se responsabiliza de cada cosa) y, por último y no menos importante, dar ejemplo en el proceso de comunicación.

Un importante aliado de la comunicación interna a la hora de asumir correctamente sus funciones es la utilización eficaz de las preguntas. **Para comunicarnos correctamente resulta fundamental plantear las preguntas inteligentes que nos permitan obtener respuestas claras y comprobar si los mensajes han sido bien entendidos.** Para saber que ocurre en cada momento en el hospital hay que mantenerse en contacto mediante el diálogo permanente con las personas y los servicios a través de preguntas que exigen respuestas. Al hacer participar a nuestro interlocutor, podemos personalizar nuestra comunicación.

Pero es que, además, en el caso de que la empresa esté viviendo un proceso de cambio, como es el nuestro, sirve para lograr la adhesión de todas las personas con un proyecto o misión, movilizando a todos y cada uno hacia el logro de objetivos compartidos.

## Los mensajes

Los diferentes mensajes que se vayan a comunicar, de cualquier tipo y característica, deberán tener siempre un hilo conductor, que globalice la visión que queremos ofrecer del Hospital Donostia y que con claridad represente aquello que tratamos de transmitir como elemento definitorio de lo que somos y queremos ser.

### **Queremos que *los valores* de nuestra organización sean los de un Hospital:**

- ❖ Orientado y centrado en el paciente y en su atención.
- ❖ Participativo a todos los niveles.
- ❖ Comprometido con la mejora permanente de la calidad clínica y de gestión.
- ❖ Interactivo entre sus unidades y con aprovechamiento de las sinergias existentes.
- ❖ Innovador y abierto a las nuevas tecnologías.
- ❖ Que busca el aprovechamiento óptimo de los recursos, con especial énfasis en los derivados del conocimiento.

### **Queremos que el Hospital Donostia sea reconocido como un Hospital:**

- ❖ Con una orientación decidida hacia el paciente.
- ❖ En el que sus profesionales se sienten integrados e identificados con sus objetivos.
- ❖ Compitiendo con otros Hospitales terciarios de primera línea, con productos muy selectivos.
- ❖ Con un perfil innovador y que sea reconocido como tal.
- ❖ Con un fuerte desarrollo de las alternativas a la hospitalización.
- ❖ Con costes unitarios competitivos.
- ❖ Que sea capaz de liderar la cooperación en el entorno de las instituciones sanitarias y sociosanitarias.
- ❖ Con un desarrollo de la investigación sobre todo evaluativa, con el fin de mejorar el servicio al paciente.
- ❖ Enraizado como una gran institución que sirve a la sociedad guipuzcoana.
- ❖ Con una implantación muy superior a la de su área de referencia.

## Y lo vamos a plasmar en tres ideas fuerza

- ❖ Gestionar mejor mediante un nuevo Modelo Asistencial.
- ❖ Establecer un Sistema de Gestión Eficiente.
- ❖ Ganar entre todos visibilidad en la sociedad guipuzcoana.

## Y un slogan:

***"EN LAS MEJORES MANOS."***

Que quiere recoger el esfuerzo de todos los hombres y mujeres que trabajamos en el Hospital Donostia para hacer del mismo un referente importante de la sanidad vasca, con señas de identidad propias y con capacidad de anticipación y respuesta para los problemas de salud de los guipuzcoanos. Que coloca al paciente en el centro del sistema y que reconoce a las personas como el elemento clave a la hora de ofrecer una atención de calidad. Convencidos de que, entre todos, tenemos que ser eficaces y eficientes, pero siempre con una base ética y solidaria que define unos valores compartidos y un objetivo común que permita al Hospital Donostia ser el orgullo de los guipuzcoanos y a estos ***sentirse en las mejores manos.***

## El Plan de Comunicación del Hospital Donostia

En este sentido, el Plan de Comunicación nos deberá ayudar a construir el Hospital Donostia hasta conseguir que sea el mejor hospital para todos. Para los usuarios, los profesionales y trabajadores del centro, para las instituciones sanitarias (Departamento, Osakidetza...), tanto en el trato como en la atención médica, en la profesionalización, en la identificación de los trabajadores con el proyecto, en la calidad y, lograr que todos perciban unos atributos como propios y característicos de nuestro hospital. Es decir: **sus señas de identidad**.

### EL MEJOR HOSPITAL PARA TODOS

**Los pacientes son nuestro objetivo**

**Apostamos por la calidad**

**Definimos los objetivos estratégicos para los próximos cuatro años**

**Abrimos las puertas a los guipuzcoanos**

**Impulsamos la comunicación interna para conocernos más y mejor**

**Sabemos como invertir nuestros recursos**

**Favorecemos la atención al paciente en euskera**

**Potenciamos la investigación, la docencia y la formación**

**Hacemos que las unidades de gestión clínica sean una realidad**

**Vamos a seguir adecuando las instalaciones y mejorando el equipamiento**

**Y que nuestros profesionales se sientan satisfechos personal y laboralmente.**

La primera de las acciones de comunicación a desarrollar está destinada al **público** interno del centro: **presentar los distintos planes y objetivos del hospital a los trabajadores basados en los mensajes clave**. Buscando su implicación, haciéndoles partícipes y aceptando sus sugerencias. Utilizando los elementos de apoyo que ya disponemos y otros nuevos que nos ayuden a la comunicación.

El equipo directivo del centro presentó, el pasado mes de enero en tres actos diferenciados, los Objetivos del Hospital para los próximos cuatro años a los jefes y responsables de los servicios médicos, de enfermería y generales. Así como el primer borrador de este Plan de Comunicación.

La segunda cumple una función "mixta" porque mostraremos **a los profesionales sanitarios de otros centros comarcales y concertados, así como a las dos comarcas de Atención Primaria y a los responsables sanitarios de nuestro territorio, qué se está haciendo en el HD** pero en esta acción también tomarán parte directa nuestros propios profesionales, acudiendo a las charlas y conferencias e intercambiando sus puntos de vista con los de otros especialistas.

La primera experiencia piloto llevada a cabo hasta este momento se realizó el pasado mes de mayo con la presentación en el Salón de Actos del Hospital Donostia, y a todos los profesionales de Gipuzkoa que desearan asistir, de los resultados de un estudio que habían realizado especialistas en radiología, medicina interna y gastroenterología de hospitales públicos de nuestro Territorio y que había sido premiado con su inserción en una de las publicaciones más importantes del campo de la radiología : "Radiology".

La tercera acción es de comunicación externa. **La presentación del HD en y a las instituciones y foros relevantes de Euskadi**. A través de jornadas de puertas abiertas, de la presencia del Hospital en actos relevantes de la ciudad, de la identificación con el hospital de personalidades del mundo de la cultura, del deporte, de los medios de comunicación, llevando al hospital actuaciones relacionadas con eventos que se desarrollen en nuestra ciudad o en nuestra comunidad.

El desarrollo de la segunda y tercera de las actuaciones, se plantea de forma pormenorizada dentro de las acciones contempladas en el Mapa de Relaciones que se incluye en la tercera parte de este Plan de Comunicación.

## Análisis de la situación

Por lo que respecta a la Comunicación Interna, cuando hablamos de poner en marcha un Plan de Comunicación en el Hospital Donostia, no podemos obviar que estamos hablando de hacerlo en un centro en el que trabajan más de 3.500 profesionales, distribuidos en varios edificios en algunos casos con escasa o nula relación, con una edad media que ronda los 45 años (en el caso de los facultativos más del 51% supera los 50 años), y que en un importante porcentaje no se identifica ni con el nombre Hospital Donostia ni con la organización.

Donde, el cambio de Gerentes y cargos directivos en estos cuatro años ha generado en los profesionales del centro una sensación de falta de continuidad en los planes estratégicos, falta de líderes y desconcierto sobre los planes a futuro.

Y, donde al no existir una comunicación descendente eficaz, se ha instalado la rumorología como método de comunicación.

Sólo teniendo en cuenta estos aspectos, ya se hace necesario la elaboración de un Plan de Comunicación.

Pero no todo es negativo, tenemos también aspectos positivos que nos pueden ayudar en el proceso.

En primer lugar, la voluntad del equipo directivo de crear canales de comunicación. Sin ella, sería imposible acometer este Plan.

Tenemos una organización que está estructurada formalmente. La cadena de mandos y de transmisión de la información, en general, está claramente delimitada.

La existencia de una Unidad de Comunicación Interna en el Hospital Donostia que con su experiencia puede contribuir a vehicular esa comunicación.

Los profesionales del centro que, a juzgar por los resultados de las encuestas realizadas y las reuniones de grupo, nos están demandando una mayor información de los procesos que se desarrollan en el mismo.

## Análisis del entorno

El Hospital Donostia, como centro que pertenece a Osakidetza, está influenciado por la ordenación sanitaria y las líneas estratégicas de la corporación a la que pertenece.

Tanto por su cobertura de servicios (a toda la población guipuzcoana) como por el número de sus trabajadores (3.500) se convierte en una de las empresas más importantes de su entorno. Sin embargo, su presencia en actos ciudadanos es muy poco visible.



La valoración que hacen los ciudadanos de la atención que reciben cuando acuden "a los hospitales" es muy buena- Sin embargo, cuando se les pregunta qué es para ellos el Hospital Donostia, mayoritariamente responderán que la antigua "Residencia". El resto, son los hospitales de Gipuzkoa y el de Amara. El guipuzcoano, no sabe por qué se ha producido el cambio y ni en qué consiste.

El centro no tiene una señas de identidad visibles desde el exterior. Y en ocasiones éstas, conducen a error por imprecisas. La propia arquitectura de los edificios que componen el Hospital Donostia y las dimensiones de la zona hospitalaria hacen que el usuario no sepa realmente dónde está y hacia donde tiene que dirigirse. No se cuenta con puntos de información que permitan ayudar a agilizar los trámites al usuario y que faciliten los desplazamientos de éste por los distintos edificios.

El hecho de que los medios de comunicación se dirijan al gabinete de comunicación para solicitar información sobre temas concretos, hace que se trabaje a demanda y no se utilice todo lo que sería necesario este vehículo informativo para hacernos conocer a la sociedad, e informar sobre cambios para el ciudadano que no sean estrictamente los de logros profesionales médicos.

Como aspectos positivos podemos decir que el guipuzcoano tiene una imagen buena de la sanidad pública y de sus profesionales. La última encuesta realizada para el Gobierno Vasco en la que se solicitaba a la ciudadanía que valorase el servicio/s público/s que consideraba como más positivo colocaba a la Sanidad-Osakidetza en primer lugar.

Las encuestas de hospitalización de agudos del realizadas en el hospital hablan de índices de satisfacción del 96% por la asistencia recibida. Además los usuarios consideran el trato recibido y la competencia del personal médico y de enfermería como los dos aspectos más importantes de la atención recibida.

Y, el hecho de ser un hospital público y encontrarse en un marco de estabilidad ante la competencia nos va a permitir hacer las cosas sin correr los mismos riesgos que el resto de los centros de nuestro entorno.

Existe una buena relación con los medios de comunicación de Gipuzkoa, fruto de la experiencia de trabajo en este campo durante muchos años. El hospital cuenta con un servicio de comunicación y relaciones con la prensa, pionero en la Comunidad, que gestiona las informaciones sanitarias del Departamento de Sanidad-Osakidetza que se producen en Gipuzkoa, y la única Unidad de Comunicación Interna existente en nuestro entorno que cuenta con una plantilla de profesionales en comunicación. Los medios de comunicación no cuentan con especialistas. Esto a ellos les condiciona y a nosotros nos permite dar salida informativa a proyectos que nos pudieran interesar.

Los temas relacionados con la salud han aumentado en importancia y espacio dedicado a ellos en los distintos medios de comunicación y el hospital tiene una presencia destacable en ellos. El pasado año el 75% de las informaciones sanitarias que se produjeron en Gipuzkoa tenían como referencia el Hospital Donostia. De ellas, más de un 80% reflejaban aspectos positivos del centro. Los medios de comunicación acuden a la Unidad de Comunicación para solicitar información sobre especialistas, congresos, simposios, novedades... En estos momentos, el periódico de mayor tirada y las televisiones locales mantienen programas especiales dedicados a este tema a los que habitualmente acuden profesionales de nuestros servicios.

A la vista de que los aspectos positivos y negativos, tanto en comunicación interna como externa, han sido analizados el paso siguiente será conocer cómo se pone en práctica el Plan Integral de Comunicación del Hospital Donostia.





La figura superior refleja aquéllas acciones que deben desarrollarse dentro de un plan de comunicación integral.

### Estructura organizativa

La estructura organizativa del Plan de Comunicación Integral del Hospital Donostia está formada por el Gerente, el Comité de Comunicación, el Grupo de Apoyo y los responsables directivos de cada acción. Este grupo trabaja en el campo de la comunicación interna y también en la externa.

El Comité de Comunicación está liderado por la gerencia y formado por cuatro mandos intermedios en representación del colectivo de enfermería, personal subalterno, colectivo médico y servicios generales. Será el encargado de escuchar las propuestas, analizar y priorizar acciones de comunicación planteadas por el Grupo de Apoyo u otros grupos que vayan formándose en el centro.

Este Comité cuenta, a su vez, con un Grupo de Apoyo a la Comunicación formado por doce trabajadores del centro que representan a los distintos colectivos del mismo.

Las funciones de este grupo son las de asesorar al Comité de Comunicación, captar las demandas de los trabajadores y de los usuarios y canalizar ambas, así como recoger los aspectos de mejora a todos los niveles, valorando los medios disponibles y facilitando la transmisión de la información. El grupo colabora también en el apoyo a la difusión de otras acciones comunicativas que se estén llevando a cabo en el hospital.

Las reuniones del grupo y las del comité son mensuales y están coordinadas por uno de los miembros del primero que actúa como enlace.

### Otros actores

**Los mandos intermedios**, son fundamentales si queremos que este engranaje comunicativo funcione bien. Van a ser los responsables de transmitir la información que reciban, tanto la descendente (a la que pueden estar más acostumbrados) como la ascendente. Más adelante veremos cómo se proponen acciones de comunicación destinadas a formar a estos profesionales en la materia con el objetivo de que los mensajes que se envían desde la Gerencia o la Dirección del centro, lleguen a todos los trabajadores y de forma clara.

**La Unidad de Comunicación**, debe servir de apoyo en las acciones que desde la Gerencia-Dirección del centro o Comité de Comunicación se decidan llevar a cabo.

Desde su puesta en funcionamiento la Unidad de Comunicación ha prestado su colaboración a los profesionales del centro en distintas acciones comunicativas. Realización de pósters, folletos informativos, la revista del hospital, diseño de publicaciones, relaciones públicas, colaboración en la organización de actos en los que interviniere personal del hospital, congresos, simposios..

Pero, con la puesta en marcha del Plan de Comunicación debe gestionar acciones comunicativas y marcar pautas, preservar la imagen corporativa del centro y definir sus señas de identidad en las presentaciones de todos aquellos trabajos que se desarrollen en y por profesionales del Hospital Donostia.

Y adaptarse a las nuevas tecnologías multimedia para poder así ofertar nuevos servicios a los profesionales. Para ello será necesario dotar a la Unidad de las herramientas con las que pueda desarrollar estas tareas.



## COMUNICACIÓN INTERNA acciones en marcha

Para hacer llegar al trabajador la información "desde arriba" y que a su vez el pueda transmitirla "hacia arriba", lo hemos dicho anteriormente, utilizamos una serie de medios. Algunos estaban funcionando en el HD antes de plantear el diseño inicial del Plan de Comunicación pero estos ocho primeros meses de experiencia desde la presentación del borrador nos ha hecho ir incorporando nuevas ideas y abandonando experiencias anteriores en vista de las sugerencias de los profesionales implicados.

### SISTEMA INFORMATIVO DE DIRECCIÓN

#### Presentación de los objetivos del Hospital Donostia

La primera de las acciones propuestas en el borrador era la **presentación de los diferentes planes y objetivos del Hospital Donostia** a los jefes y responsables de servicios médico, de enfermería y servicios generales. Estas reuniones se desarrollaron en el mes de enero y febrero y en las mismas, el equipo directivo analizó la situación en la que se encontraba el centro en esos momentos y presentó las acciones a desarrollar en cada dirección.

Al finalizar estas reuniones, se facilitaron los textos impresos **de la Encuesta de Satisfacción de los Profesionales, del Manual de Acogida al Nuevo Trabajador y el Manual de Estilo del centro**. Estos documentos pueden ser consultados por el profesional del centro que lo deseé en la web del hospital.

## Nuevas informaciones en la web del HD

En el mes de febrero comenzaron a aparecer **en la web del hospital los Acuerdos del Consejo de Dirección y la información mensual a todos los servicios de los indicadores asistenciales y económicos del hospital**.

## Nuevos Comités y Grupos

En el mes de enero ya había tenido su primera **reunión el Comité de Comunicación** del hospital y en el mes de febrero **se había formado el Grupo de trabajo de apoyo al mismo**.

Ese mismo mes, se **crea un Comité de Euskera y grupos de apoyo** para trabajar en el tema en el Hospital.

En el mes de marzo, se pone en marcha el grupo "**Hospital sin humos**" formado con la finalidad de hacer cumplir la normativa sobre prohibición del consumo de tabaco en el hospital.

En el mes de julio se crean los **Grupos de Trabajo para la Mejora de la Satisfacción de los profesionales del Hospital**, surgidos como consecuencia de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del pasado año en el centro y en los que toman parte casi 100 profesionales.

En estos momentos se está trabajando en la creación de un **Consejo del Hospital Donostia**, formado por 20 o 25 profesionales del centro en representación de los distintos estamentos, y en el que podrá debatirse sobre cuestiones estratégicas y grandes temas del hospital.

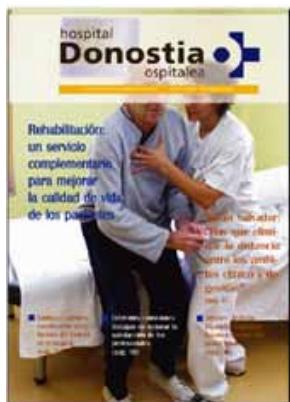
## REUNIONES MANDOS INTERMEDIOS

### Reuniones con los Jefes de Servicio

En el mes de febrero dieron comienzo **las reuniones de la Gerencia y Dirección-Médica y de Enfermería con los jefes de servicio y supervisoras**. En el primer caso éstas se producen cuatrimestralmente y, en los segundos mensual o bimensualmente.

**BOLETÍN (REVISTA)****Boletín AGA**

Como resultado de las primeras acciones de comunicación, se vio la necesidad de contar con un boletín de formato más ágil y de más bajo costo que sirviera para mantener al trabajador del centro informado y que cubriera los déficit de información que se planteaban al personal que no contaba a su disposición con la posibilidad de acceso a la web del centro. Así, el pasado mes de marzo, y con motivo de la puesta en marcha de las nuevas Urgencias Generales, salió el primer número del **Boletín AGA**, cuya periodicidad pretende estar determinada por las noticias de interés general que se produzcan en el hospital. El objetivo del plan es que el trabajador bimensualmente, como mínimo, cuente con información impresa sobre su centro.

**Revista Hospital Donostia**

El HD contaba con la **Revista Hospital Donostia** con una periodicidad trimestral y una tirada aproximada de 4.500 ejemplares que se distribuye a los domicilios del personal en activo y jubilado del centro, Instituciones y Medios de Comunicación. Se encuentra también a disposición del usuario en los puntos de acceso público del centro hospitalario (consultas externas, salas de espera...)

Como consecuencia de las primeras acciones de comunicación llevadas a cabo en lo que va de año, la revista, a partir del número 13, pasa a tener una periodicidad cuatrimestral y aumenta su número de páginas e incorpora nuevos contenidos, haciéndose más visible en la misma la presencia de los profesionales del centro y sirviendo de vehículo para informar de las actuaciones que se van a desarrollar o se están desarrollando en el hospital. Además, acerca su imagen al nuevo estilo de imagen corporativa del hospital, presente ya en los diseños realizados para la pre-memoria, Memoria, el boletín y el Manual de Acogida.

Las publicaciones corporativas que se editan en el Hospital Donostia a partir de este momento tienen un **diseño coordinado**. El objetivo es la identificación, en las variantes de esos diseños, de la nueva etapa del centro y los mensajes y metas a lograr.

## Calendario para los trabajadores



Todos los trabajadores del centro, en activo y jubilados, recibieron este año un **calendario** en el que, acompañados de imágenes de las distintas actividades que se llevan a cabo en el hospital se presentaban los mensajes- clave y el eslogan-objetivo a conseguir: EL MEJOR HOSPITAL PARA TODOS.

En el último trimestre de este año deberá estar elaborado el calendario correspondiente al año 2005.

## INTRANET Y CORREO ELECTRÓNICO



La Intranet del centro cuenta con una sección de información diaria de interés para los trabajadores donde se incluyen las apariciones de nuestros profesionales en los medios de comunicación y, las noticias de actividades, cursos, jornadas, conferencias, que se desarrollan en el hospital o por profesionales del hospital.

En estos últimos meses se han ido incorporando algunas de las propuestas sugeridas por los grupos de Apoyo y de Mejora o acciones planteadas en el primer trabajo sobre el plan de comunicación como los Acuerdos de la Dirección y la información mensual a todos los servicios de los indicadores asistenciales y económicos del hospital. A su vez, varios servicios del hospital van incorporando a la intranet informaciones relacionadas con su campo de trabajo, Calidad, Docencia, RRHH..

En estos meses ha sido uno de los vehículos de información que más ha aumentado su utilización por los profesionales del centro. Sería conveniente adaptar a la misma el nº de visitantes e incorporar un buzón de sugerencias porque nos permitiría conocer mejor la aceptación o no de determinadas acciones de comunicación.

## El correo electrónico

Con los problemas que habitualmente se generan en la comunicación telefónica, por desconocimiento de las extensiones, por contar con números que corresponden a plantas o a servicios, sin un titular que recoja esas llamadas etc.. el correo electrónico es la fórmula de comunicación que más se está utilizando. Con la puesta en marcha de un Directorio en el centro su utilización será aún mejor.



## RECONOCIMIENTOS A EQUIPOS PROFESIONALES

### Certificaciones ISO

Cuatro servicios del Hospital Donostia recibieron la Certificación ISO 9001-2000. Los Servicios de Anatomía Patológica, Consultas Externas, Compras / Suministros / Almacén y Oncología Radioterápica.

Por este motivo se desarrolló en el Salón de Actos del HD, un acto en el que el equipo directivo del centro agradeció a los profesionales que integraban estos cuatro servicios su esfuerzo. En el mismo, se entregó a todos los responsables de los equipos de trabajo una reproducción del diploma obtenido.

## SERVICIOS DE ATENCIÓN E INFORMACIÓN AL CLIENTE INTERNO

### Noticias breves

**Las noticias breves** se utilizan habitualmente cuando se quiere informar con rapidez de algún aspecto de interés para el centro. Buscando el cumplimiento de la normativa en el diseño y la identificación con el mismo, en el Hospital Donostia se ha optado por el envío y la elaboración o revisión de este tipo de comunicación a la Unidad de Comunicación que, a recomendación del equipo directivo o del responsable del servicio implicado, o basándose en su experiencia personal, decide la fórmula de envío (web, correos electrónicos, carteles anunciadores, avisos en tablón...). De esta manera, además, se garantiza que el formato y la presentación sean las adecuadas, se utilice el bilingüismo en todos los casos que sea posible y se pueda personalizar el destinatario, al existir en esta Unidad la posibilidad de envíos personalizados por profesionales y categorías profesionales.



## Hojas informativas

**Las hojas informativas para mandos**, se realizan desde las secretarías de Gerencia y las respectivas direcciones o, a instancias de la Gerencia, a través de la Unidad de Comunicación. Con el objetivo de que estas hojas informativas tengan una presentación acorde con la imagen corporativa del centro, se ha editado (y también colocado en la web del hospital) un **Manual de Estilo** que ha sido facilitado a los servicios administrativos del centro. Este Manual hace referencia a la adecuada utilización de logotipos de los organismos de los que el centro depende y, modelos a seguir en la presentación de cartas, avisos y otros documentos tanto internos como externos.



Entre las acciones previstas dentro del Plan de Comunicación se encuentra la comprobación periódica (por la persona asignada para ello en la Unidad de Comunicación) de la utilización de este Manual, dificultades que se presentan, posibles mejoras etc..

## Tablones de anuncios

El HD cuenta con **tablones de anuncios** situados en zonas estratégicas de los distintos edificios. Sin embargo, aunque en algunos casos ya se ha procedido como primera acción a la mejora de su imagen, queda mucho por hacer. Es necesario volver a analizar la situación de algunos de los tablones, revisar los contenidos con el fin de mantenerlos siempre vigentes y organizar la información por apartados dentro de los mismos. Para ello, se plantea asignar a un responsable dentro del Servicio de Celadores y otro dentro de la Unidad de Comunicación quienes serán los encargados del adecuado mantenimiento de esta forma de comunicación. Por su parte, el Grupo de Apoyo al Comité de Comunicación analizará las ubicaciones más adecuadas y la organización de contenidos de los mismos. Esto, sin duda, permitirá que ganen en efectividad.

## Manual de Acogida y publicaciones internas

El centro también cuenta desde este año con **el Manual de Acogida al Nuevo Trabajador**. En el mismo, se informa sobre aspectos generales del centro y de la organización, guía útil, normativa, plano general de ubicaciones, etc..



Además, a instancias de los respectivos servicios se editan **protocolos** de actuación y **guías informativas**. Todas estas publicaciones se encuentran también, a disposición del profesional que lo deseé, en la web del hospital.



## COMUNICACIÓN INTERNA acciones previstas

### Directorio

**El Directorio** es uno de los elementos pendientes y fundamentales a la hora de organizar la buena comunicación en el Hospital Donostia. En estos momentos hay cuatro servicios que intervienen en el proceso como productores de información. El servicio de Informática (Correos electrónicos), el servicio de Mantenimiento (telefonía / buscas / estructuras), Recursos Humanos (Cargos, personal) y la Unidad de Comunicación (Apoyo, información interna y externa).

Estos cuatro servicios deben actuar coordinadamente y buscar soluciones entre todos. No parece lógico que un centro de estas dimensiones no cuente con un directorio actualizado de correos, teléfonos, cargos y ubicaciones de los profesionales que trabajan directamente en él o en los centros de su competencia o de los que depende.



## Cursos de Comunicación

### Formación en comunicación a profesionales

Algunas acciones destinadas a satisfacer al profesional del centro, por no haber sido trasmítidas adecuadamente, han sido percibidas como negativas por este. Por este motivo parece indicado plantear un curso de **técnicas y habilidades en comunicación** destinado en un primer paso a aquellos mandos intermedios con influencia sobre grupos. En el mismo se indicarían cómo, cuando y a quién comunicar y las formas de hacerlo. **La comunicación en momentos de crisis**, ante un conflicto interno, ante un conflicto externo, los protocolos de actuación y, por último, **las presentaciones públicas**, ante auditorio de expertos, ante medios de comunicación y ante los usuarios. Los cursos se ofrecerían por los profesionales de la Unidad de Comunicación y contarán con invitados especialistas en la materia a tratar.

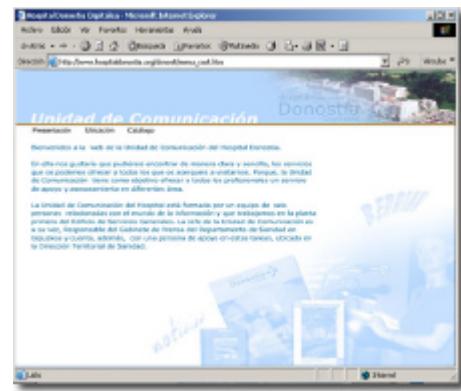
## Foro del empleado

Dentro de las ideas aportadas por los grupos está la incorporación en la intranet del centro de un foro del empleado.

Es este, un elemento de comunicación interna que se está imponiendo en todos los planes de comunicación. Requiere un seguimiento del mismo para que las preguntas, quejas o avisos puedan cursarse a los interesados.

## Nueva web de la Unidad de Comunicación

La Unidad de Comunicación está ultimando su nueva web en la que los profesionales del centro que lo deseen podrán acceder a trámites como reserva de salas para reuniones, solicitudes de elaboración de pósters, buzón de sugerencias, manual de estilo, dossier de prensa, modelos de presentaciones, cursos de comunicación, organización de Congresos, Gabinete de prensa....Así como un archivo fotográfico documental de servicios y edificios del Hospital Donostia, y un servicio de archivo multimedia.



## ACCIONES DE COMUNICACIÓN / Comunicación Externa



### COMUNICACIÓN externa **acciones en marcha**

#### DIVULGACIÓN MÉDICO CIENTÍFICA

##### Organización de Congresos

El Hospital Donostia organiza anualmente un importante número de Congresos, simposios y reuniones internacionales, bien directamente como hospital o bien a través de la intervención en los mismos de nuestros profesionales.

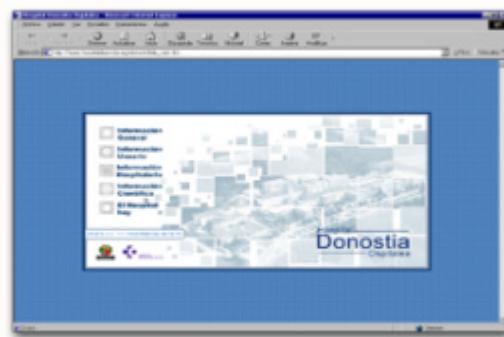
Para la organización de estos cuenta con el apoyo, como miembros del comité organizador, secretaría técnica y gabinete de prensa, de la Unidad de Comunicación del hospital que, durante la celebración del evento desplaza a miembros de su equipo y que, con anterioridad, ha prestado su ayuda en la realización de gestiones previas, solicitudes de ayudas, declaración de acto de interés científico, elaboración de programas, pósters etc.. así como en la convocatoria a los medios de comunicación.

En estos momentos se está trabajando en la organización de:

- |   |   |                     |        |
|---|---|---------------------|--------|
| ❖ IV Curso de Patología Forense               | / | 200 especialistas   | (2004) |
| ❖ LV Congreso Nacional O.R.L.                 | / | 1.200 congresistas  | (2004) |
| ❖ XII Congreso del SAPU                       | / | 300 participantes   | (2005) |
| ❖ VI Congreso Nacional de Cuidados Paliativos | / | 1.500 participantes | (2005) |
| ❖ XVI Reunión Internacional de Cirugía        | / | 1.000 congresistas  | (2007) |

## La web del Hospital Donostia

La web del hospital está inmersa en un proceso de revisión de sus contenidos en los que se deberán ir incorporando los cambios de estructuras, nuevas ubicaciones de servicios, nuevos enlaces a webs y revisión de textos ya obsoletos. En algunos casos, estos cambios se encuentran a expensas de los contenidos que vaya a tener la web de la corporación (Departamento Sanidad-Osakidetza) que en estos momentos está en fase de desarrollo.



Es un elemento de información general que sirve de base a los profesionales de la comunicación que, en numerosas ocasiones, recurren directamente a ella para la obtención de datos referidos a número de camas, intervenciones / año etc.. Hemos de ser, por tanto, especialmente cuidadosos y mantener "al día" la información para que la imagen pública de la empresa no resulte dañada.

Además, deberán ir incorporándose las nuevas estrategias de comunicación y abrir un nuevo acceso a la información para que el ciudadano nos pueda plantear sus dudas y sugerencias y poder darle respuestas.

## Inauguraciones

La Comunicación externa del Hospital Donostia se lleva a cabo desde el gabinete de prensa del Departamento de Sanidad en Gipuzkoa, cuya responsable es a la vez, jefe de la Unidad de Comunicación Interna de este hospital. Su tarea consiste en coordinar las acciones de comunicación en función de las solicitudes de los propios centros y, de acuerdo con el Asesor de Prensa del Departamento elaborar una cartelera de actuaciones, inauguraciones, ruedas de prensa, visitas del Consejero y cargos directivos del Departamento-Osakidetza etc..

Sin embargo, sin olvidar que estamos ligados a la estrategia de Osakidetza y el Departamento de Sanidad, debemos fomentar la relación con los medios de comunicación e incidir en las áreas que nos interesan.

A partir de la cartera de servicios actual, se deberá identificar un número determinado de temas prioritarios para sacar a la opinión pública, en base a actividades, informes específicos, estudios, investigación. Analizar fechas señaladas (días mundiales...), identificar otras instituciones implicadas con el fin de coordinar con ellas la política informativa y, por último, identificar el formato de salida: rueda de prensa, nota, entrevista, reportaje...

Se plantea la posibilidad de realizar una encuesta a asociaciones ciudadanas/ profesionales de medios de comunicación para conocer sus áreas de interés.

Los medios de comunicación a la hora de solicitar una entrevista, reportaje o información al Hospital Donostia o a algunos de sus profesionales, deberán hacerlo a través de la Unidad de Comunicación. Esta Unidad, en colaboración con los responsables de esos servicios o con el propio profesional dará o gestionará la respuesta a la solicitud planteada por el medio de comunicación.

Los profesionales del centro deberán informar a la Unidad de Comunicación de las solicitudes que se le hagan a título individual a fin de tener constancia de éstas y poder coordinar los accesos de los medios al centro hospitalario, necesidades que pudieran tener etc. La Unidad les facilitaría *a posteriori* un ejemplar de su intervención en los medios, siempre que sea posible hacerlo.

Anualmente se elaborará un trabajo sobre la presencia del Hospital Donostia en los medios de comunicación y las fórmulas (reportajes, entrevistas, cartas al director...), que se incorporará a la web de la Unidad de Comunicación y que estará a disposición del profesional que lo desee.

### **Situaciones de crisis**

Se deberá hacer una definición operativa de "*crisis informativa*", teniendo en cuenta no sólo *"la gravedad del problema"* de salud que se plantea sino su percepción por parte de la población, su presencia en los medios de comunicación etc..

Deberemos intentar:

- ⊕ definir los distintos grados,
- ⊕ el ámbito territorial,
- ⊕ identificar los servicios y personas implicadas,
- ⊕ identificar otras instituciones implicadas con el fin de coordinar con ellas la estrategia informativa,
- ⊕ identificar el portavoz y formato de salida a la opinión pública
- ⊕ formar un Gabinete de Crisis y
- ⊕ establecer los circuitos de información.

El Hospital cuenta en la actualidad con un Protocolo de actuación para casos de Crisis por atentados o accidentes múltiples. Los cambios producidos en el equipo directivo del centro hace necesaria la identificación de nuevos actores que intervengan en el proceso.

## PROYECCIÓN INSTITUCIONAL Y DE GESTIÓN

### Información pública institucional

El acceso a la información pública institucional no es todo lo efectiva que sería deseable. Las webs vigentes en la actualidad, la del Departamento de Sanidad y la de Osakidetza, llevan tiempo sin contar con una actualización razonable de las informaciones que en ellas se presentan. (En algún caso el Hospital Donostia todavía no existe, no están incluidas webs de otros centros hospitalarios, las Direcciones Territoriales constan en ubicaciones distintas a las que tienen...).

El Departamento de Sanidad se encuentra ultimando lo que será la nueva web corporativa de la sanidad vasca. Se pretende que todas las informaciones de instituciones y organismos de él dependientes estén incluidos en ella y que el acceso de estos a la web principal sea directo.

Como paso intermedio en la sección de noticias de la web del Hospital Donostia se reflejan las informaciones más destacadas, se informa de la ubicación de estas en los medios de comunicación correspondientes y se reproducen las intervenciones de los gestores públicos ante los medios de comunicación en nuestra provincia.

### Memoria del Hospital Donostia



**La Memoria del Hospital Donostia** se elabora en la Unidad de Comunicación con los datos aportados desde las Direcciones y los respectivos servicios. las nuevas formas de comunicación y la utilización de técnicas multimedia nos permite evolucionar en el formato y contenido de la misma intentando que se convierta en el documento-imagen del Hospital Donostia.

Tanto la Memoria General como la Científica está a disposición de los profesionales en la web del hospital.

Todos los profesionales del centro reciben un folleto resumen (Pre-Memoria) de los datos hospitalarios más significativos contenidos en la Memoria.

Es necesario que las dos publicaciones estén antes a disposición de los profesionales. Se propone como fecha tope de publicación de la pre-memoria el mes de febrero y la publicación de la Memoria en el mes de mayo.

## Carpeta Corporativa

Se está diseñando una carpeta corporativa que se facilitará a las personalidades, institucionales, populares o sanitarias que acudan al centro, dentro del programa previsto en el Mapa de Relaciones del HD. Esta carpeta contendrá en su interior: una carta de saludo y agradecimiento por su visita de la Gerencia del centro y las publicaciones generales que edita el centro, revista, memoria, folletos informativos, guía de Derechos y Obligaciones... (dependiendo del colectivo que se trate se incorporarán otros documentos).

La carpeta, con la documentación correspondiente, será también facilitada a los profesionales que acudan a otros centros o congresos, simposios etc. en representación del HD .

## COOPERACIÓN CIUDADANA

### Publicaciones

**La Guía del Usuario y Los Derechos y Obligaciones de los Pacientes.** Estos documentos son facilitados a los usuarios por los servicios de Recursos Humanos, Docencia, Admisión y SAPU y, a instancias de los mismos, son revisados y actualizados por la Unidad de Comunicación.

Los documentos, con la excepción de un número reducido a disposición en la Unidad de Comunicación, suelen ser distribuidos, desde la imprenta al almacén del HD. Los responsables de los distintos servicios van solicitando los ejemplares que necesitan para ser entregados a los usuarios. En ocasiones, se detecta falta de previsión y el aviso de nuevas tiradas "a última hora" puede dar lugar a que algunos usuarios o trabajadores se queden sin su documentación.



Para evitar o minimizar situaciones como esta, la Unidad de Comunicación incorporará a su nueva web un apartado en el que las personas asignadas por sus respectivos servicios podrán tramitar estas solicitudes así como indicar los cambios que se han producido, de horarios, ubicaciones, nuevas consultas etc.. con el fin de que éstos se incorporen a las siguientes ediciones.

## Programas, folletos...

Se elaboran o distribuyen **folletos** puntuales sobre hábitos de vida saludable, Memoria/resumen del centro, plano descriptivo del hospital, ubicación o informaciones sobre asociaciones que trabajan en el mismo (Asociación Cáncer, ALCER, Kattalin...) y, programas de jornadas sanitarias o de actos que se realizan en el hospital.

Las campañas informativas o preventivas institucionales son distribuidas en las distintas dependencias a las que tienen acceso los usuarios, salas de espera, tablones de anuncios etc..



## COMUNICACIÓN externa acciones previstas

### Vídeo

El hospital no cuenta con un **vídeo divulgativo** del centro, uno de los aspectos más demandados por los profesionales en sus salidas a congresos, actividades científicas etc.

En estos seis meses se han dado ya pasos en este sentido y está previsto que en el mes de mayo del año próximo esté ya elaborado y presentado al personal del hospital.

Es una herramienta interesante para ser utilizada en las actuaciones previstas en el desarrollo del Mapa de Relaciones del Hospital Donostia.

### Imagen externa del Hospital Donostia

Necesita un planteamiento global de actuación que tendrá que venir definido por los estudios pertinentes realizados por los técnicos y por las solicitudes realizadas a estos por el grupo que se ha creado para trabajar en este apartado (formado por responsables del Servicio de Mantenimiento, Personal Subalterno, Comunicación y, liderado por el Gerente). La complejidad y el costo del mismo supondrá unas inversiones especiales por lo que la prioridad en su desarrollo dependerá de estas. Al margen de otras acciones parece evidente que debiera contemplar:

**La identificación externa de cada edificio.** En la actualidad, el edificio central (antiguo Hospital Arantzazu) consta únicamente como HOSPITAL DONOSTIA y el resto no se identifican adecuadamente. El ciudadano que se acerca a nuestro centro debería saber que va al Hospital Donostia -Edificio Arantzazu, o al Hospital Donostia -Edificio Gipuzkoa o al Hospital Donostia -Edificio Amara.



**La identificación de las entradas de los edificios con el Hospital Donostia.** Reubicación de los servicios no sanitarios que se encuentran en los mismos y sustitución por signos de identidad corporativa del hospital.

**Los Puntos y torres de información que** para el usuario suponen un aspecto de mejora muy importante de cara a la comunicación externa. En estos momentos el Hospital Donostia no cuenta con un referente informativo claro al que el usuario pueda acudir cuando entra a alguno de nuestros centros.

Deberá contarse o formar al personal adecuado para prestar este servicio. Conocimientos en técnicas de comunicación, uso del euskera, informática etc..

**Adecuación señalética y mejora de la imagen en los accesos al hospital.** Tanto de pared como de suelo y de señales viarias.

**Eliminación de barreras arquitectónicas.** Son numerosas las reclamaciones de usuarios y colectivos en este sentido.

**Acceso adecuado para el usuario de servicios como SAPU, Admisión...** con espacios diferenciados que permitan preservar la intimidad de quien acude a ellos.

## Campaña Hospital sin Humos

El centro se encuentra en estos momentos llevando a cabo su campaña *Un Hospital sin humos*. Se realizará el próximo mes de octubre una Encuesta de opinión para valorar la implicación del personal en el cumplimiento de la limitación de espacios sin tabaco, estimar el nº de personas que trabajando en espacio sin tabaco son fumadores y ofrecer al fumador que quiera dejar de fumar una ayuda; y, se elaborarán folletos y trípticos informativos del HD que se facilitarán y distribuirán por el centro hospitalario en los que se recordará la prohibición de fumar en todo el recinto y se utilizará el soporte de la Intranet para informar de los resultados de la encuesta y de todas las acciones que se vayan a realizar. En la web, el Hospital Donostia se identificará como HOSPITAL SIN HUMOS y se utilizarán los soportes informativos de los transportes públicos de la ciudad para el mensaje



## Folletos informativos en otros idiomas

Dentro de las acciones de comunicación previstas y a petición de servicios como Urgencias, Ginecología y Pediatría estarán la elaboración de folletos con informaciones básicas de interés para el usuario en otros idiomas. Estos folletos, además de en los servicios indicados, estarían a disposición de los usuarios en los SAPU, Puntos de Información, Admisión y plantas de hospitalización.

## Calendario también para el usuario

Este año se ha editado por vez primera un calendario del centro destinado a los trabajadores del mismo. En vista de la aceptación que ha tenido entre los usuarios que han podido tener acceso a él, se distribuirán ejemplares entre los pacientes.

## EL EUSKERA EN EL HOSPITAL

Hemos presentado una serie de actuaciones ya en marcha y otras que esperamos sean realidad dentro del Plan de Comunicación del Hospital Donostia. Uno de los mensajes clave que plantea este plan de comunicación es el conseguir que el euskera esté más presente en las relaciones entre los usuarios y los trabajadores del hospital. El decreto de Normalización del uso del euskera en Osakidetza de 2003, establece unas bases para la incorporación progresiva del idioma en nuestro ámbito, tanto en las relaciones escritas como en las orales.

Este mismo decreto especifica la necesidad de elaboración de un Plan de Euskera (en estos momentos en desarrollo) que cuente con un amplio grado de consenso y aceptación y con unos objetivos posibles de alcanzar. El Plan de Euskera tiene por objetivo mejorar la calidad de la asistencia sanitaria y garantizar los derechos lingüísticos de todos los usuarios de Osakidetza. El hospital se propone elaborar no solamente un Plan de Euskera como respuesta al decreto de Normalización, sino que pretende realizar acciones "extra". Se han creado comisiones y una de ellas está formada por representantes de los trabajadores del hospital y trabaja en paralelo con la Comisión de Recursos Humanos que tiene como misión elaborar el Plan de Euskera.

Por lo que respecta a la comunicación interna se están planteando acciones de comunicación como

- ❖ La apertura en la intranet del centro de una sección destinada a servir de foro al euskera en el mismo (avisos sobre cursos en este idioma, agenda de actos etc.).
- ❖ La adaptación de los textos y noticias breves de la web al euskera en un espacio de tiempo lo más corto posible.
- ❖ Colaboraciones en las publicaciones del hospital como el Boletín o la Revista etc..
- ❖ La utilización del euskera como idioma de conversación entre los vascoparlantes del centro..

Como decíamos , se están buscando fórmulas y nuevas acciones que nos conduzcan a conseguir que en el Hospital Donostia los ciudadanos que lo deseen puedan ejercitar su derecho de elegir la lengua en la que desearían ser atendidos.

Existen servicios identificados como prioritarios por el Plan de Euskaldunización de Osakidetza, como la atención en las dos lenguas oficiales en los servicios de urgencias de pediatría, en las unidades de atención al cliente, admisión, servicios de información, SAPU..y la asistencia progresiva en bilingüe en el resto de las urgencias y unidades de enfermería de planta.

No obstante, las primeras acciones diseñadas por quienes están trabajando en este tema en el hospital tienen mucho que ver con el acercamiento del idioma a la ciudadanía, por eso se plantean acciones como:

- ❖ La recepción telefónica en euskera.
- ❖ La señalización bilingüe de toda la rotulación del hospital.
- ❖ Los cursos y charlas sobre temas sanitarios en este idioma abiertos a quien desee asistir.
- ❖ El listado de profesionales euskaldunes para intervenciones públicas, salidas en medios de comunicación, presentaciones etc...
- ❖ La posibilidad de elección del usuario del idioma en el que desea recibir su información.

Los trabajadores han recibido en sus domicilios una información sobre la puesta en marcha de este PLAN DE NORMALIZACIÓN DEL USO DEL EUSKERA que **supondrá un avance en la mejora de los servicios que nuestro hospital aporta a la sociedad.**

**El plan es de todos los que prestamos nuestros servicios en el centro y, necesitará de la colaboración de todos.**



## Primeras conclusiones

Han pasado ya nueve meses desde que se presentó el primer borrador del Plan de Comunicación y desde entonces muchas de las acciones previstas se han llevado a cabo y otras están en marcha.

En la presentación de este futuro plan se proponían acciones que tenían que ver con cambios de actitud y con lograr que todos nos sintiésemos parte integrante de lo que pretendemos que se conozca como el Hospital de todos. Parecía evidente que estábamos en una situación en la que lo más adecuado era empezar por ellas.

Las acciones de comunicación descendente emprendidas por la Dirección del centro estaban encaminadas a transmitir, sobretodo, esos cambios de actitud. (Información en la web de los Acuerdos del Consejo de Dirección, los indicadores asistenciales y económicos del hospital, reuniones periódicas con los responsables de los servicios, presentación pública de los objetivos del centro...)

La creación de comités como el de Comunicación y la aportación al mismo de las propuestas del grupo de trabajo (ideas básicas de mejora para la entrada principal del Hospital Donostia, la Revisión de la señalética del centro, las propuestas de poner en marcha un procedimiento de actuación ante las obras que se llevan a cabo en el hospital y que pueden tener una importante repercusión en los pacientes y los usuarios) o, el de Euskera que busca, además de un cumplimiento del PLAN de euskaldunización, acercar el euskera a la sociedad gipuzcoana que acude a nuestro centro, con un trabajo en equipo que se va plasmando en acciones concretas, o las aportaciones de los grupos de mejora que nos están sirviendo para que comience a funcionar en el centro también la comunicación ascendente.

Profundizando en las recomendaciones de los grupos podremos ir mejorando cada vez más en aspectos fundamentales de la comunicación pero, hay ocasiones en que es necesario contar con instrumentos que vehiculicen estas acciones. Tenemos que comunicarnos entre nosotros, es evidente, pero la comunicación no siempre puede hacerse en el "cara a cara" debemos contar con las otras herramientas. Unas son útiles y otras ya están obsoletas o simplemente, no existen en el centro. Debemos priorizar en qué vamos a invertir en comunicación y cómo vamos a hacerlo. Y sobretodo, mirar un poco más lejos y ver cuáles son los resultados a futuro de algunas de esas inversiones.

# **PLAN DE COMUNICACIÓN y MAPA DE RELACIONES HOSPITAL DONOSTIA 2004 - 2008**





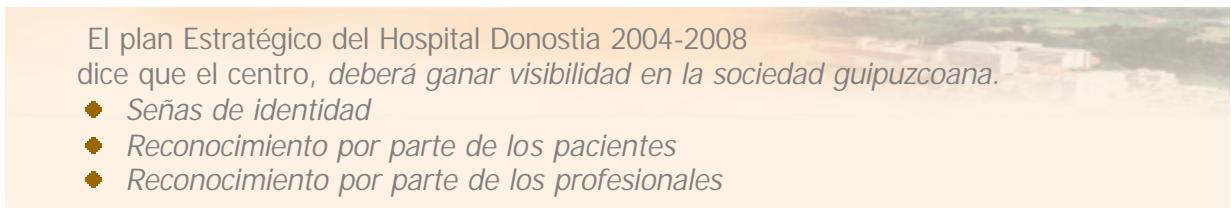
---

## El Mapa de Relaciones del Hospital Donostia

## PRESENTACIÓN

En esta tercera parte vamos a indicar medidas encaminadas a alcanzar uno de los objetivos de comunicación externa planteados como prioritarios en el Plan Estratégico. Que el Hospital Donostia sea reconocido por todos como un centro con unas señas de identidad propias y diferenciadas.

Para ello, hemos elaborado un Mapa de Relaciones que determine los grupos con los que el Hospital Donostia va a establecer su relación.

El plan Estratégico del Hospital Donostia 2004-2008 dice que el centro, *deberá ganar visibilidad en la sociedad guipuzcoana.*

- ◆ *Señas de identidad*
- ◆ *Reconocimiento por parte de los pacientes*
- ◆ *Reconocimiento por parte de los profesionales*

Parece evidente que a la hora de comenzar a andar nuestros primeros pasos se dirijan a, en unos casos iniciar y en otros mantener, unas buenas relaciones con nuestro propio entorno sanitario y, en primer lugar con aquellos centros y servicios de nuestra provincia. Esto no es óbice para que, en función de la importancia de las acciones que se realicen, el resto de los centros e instituciones de Euskadi tomen parte en las mismas.

Para ello, hemos realizado una clasificación en la que tienen cabida, tanto los centros hospitalarios (públicos y concertados) como los extra-hospitalarios, los colegios profesionales y la Dirección Territorial de Sanidad y la Subdirección de Salud Pública, la facultad de medicina y la escuela de enfermería, así como aquellos otros centros o colegios que pudieran estar interesados.

Contactar con la Delegación de Educación para que aquellos alumnos de último curso de bachillerato que deseen realizar estudios universitarios relacionados con nuestras profesiones puedan tener acceso a una Jornada de Puertas Abiertas anual en la que puedan ver de cerca qué se hace en el hospital.

Aunque pueda parecer que algunos de estos colectivos tienen habitualmente una relación fluida con el Hospital Donostia, en las jornadas de reflexión estratégica los profesionales mostraban la necesidad de "saber" que es lo que se está haciendo en los otros centros, y que ellos supieran lo que hacemos en el nuestro. De este modo, afirmaban, no sólo se evitarían duplicidades en estudios sino que se podría colaborar y sumar resultados en lugar de dividir. Como muestra de que acciones conjuntas entre distintos centros de nuestra propia red en Gipuzkoa eran posibles, está la reciente presentación en el Hospital Donostia

del estudio realizado por radiólogos, gastroenterólogos y especialistas de medicina interna de todos los hospitales públicos de Gipuzkoa que contó con la presencia de cargos y profesionales de los centros que habían tomado parte en el mismo y que ha sido el primer ejemplo de las acciones que el Mapa de Relaciones del Hospital Donostia quiere poner en marcha.

Sin embargo, las acciones "en solitario" suelen correr el riesgo de quedarse en eso, en acciones aisladas y lo que se pretende desde este centro es marcarnos unos protocolos de actuación que den continuidad a las acciones y que éstas queden entre el personal del centro como otra actividad más del mismo.

## ¿Cómo vamos a hacerlo?

Cuando nos proponemos llevar a cabo actividades para la realización de algún evento debemos considerar **el objetivo principal, el número de participantes, el lugar donde realizarlo, la duración del mismo y las acciones del proceso** que condicionarán el tipo de evento que vayamos a hacer.

Según esto, **las fórmulas de presentación** pueden ser variadas, seminarios, simposios, reuniones técnicas, conferencias...así como los objetivos generales, informativo, motivacional, social, de posicionamiento...

Y también tenemos que tener previstos **los recursos** económicos (el presupuesto), humanos (el número de personas a las que vamos a implicar en las acciones y las funciones de cada una), los técnicos (documentos, folletos informativos de los actos...) y las instalaciones, es decir ¿dónde vamos a realizar el acto y los recursos de con los que contamos en cuanto a espacio y medios técnicos.

El mapa de relaciones contempla un plan de acciones destinado a tres grupos diferenciados por lo que las acciones a acometer deberán marcar también esas diferencias.

Aunque se planteen en estos momentos formas de actuar en cada caso, no podemos olvidar que el organizador debe prever "siempre" los cambios de última hora. Por ello contará con un equipo de personas que se encarguen de llevar siempre los procesos para que, en caso de surgir el problema, prime su experiencia a la hora de improvisar y el resultado apenas se note.

En estos momentos el hospital está elaborando un listado de instituciones, asociaciones, centros y servicios sanitarios, y personas con las que contactar en cada uno, que nos permitirá realizar el trabajo de la forma más adecuada.

# Centros e Instituciones Sanitarias

## Hospitales Comarcales

La Gerencia realizará una invitación a cada hospital comarcal para que acuda, en un día concertado con anterioridad, a conocer las acciones más importantes que se van a desarrollar en el centro, visitar las nuevas instalaciones y obras previstas y, de este modo, iniciar una relación más fluida entre las dos partes.

La invitación debiera hacerse al equipo directivo y con la sugerencia de que podrán acudir también los responsables de los servicios más representativos.

Cada hospital decidirá quién es la persona más indicada para acudir a la primera reunión de toma de contacto y a las posteriores (en función de los temas que se traten). Porque, lo deseable sería que a estas reuniones "no sólo" acudan los cargos directivos del centro, sino los profesionales que estén más interesados en las novedades o en los trabajos que se presenten.

Todas las sesiones o actividades de interés que se desarrolle en el hospital serán comunicadas a los hospitales comarcales (a la Dirección y a los respectivos servicios interesados).

La Dirección debería facilitar a los servicios la posibilidad de intercambios y visitas. Los interesados en acudir informarían a la Unidad de Comunicación y ésta gestionaría las fechas de acuerdo con las posibilidades de cada servicio.

La Unidad de Comunicación contará con una persona de contacto en cada centro que le informe de las acciones de interés que se realizan en aquellos. Esta información sería, desde la Unidad, transmitida a la Dirección del Hospital, se publicitará (dependiendo de cada caso) en la web del hospital, en los servicios interesados, etc...

## Acciones previas:

- ❖ Carta del Gerente a los Gerentes y equipo directivo del hospital comarcal invitado, explicando en ésta el motivo por el que se les invita a la visita, tanto a la Gerencia y equipo directivo como a todos aquellos profesionales del centro que considerasen pudieran estar interesados en dar continuidad a estas acciones, así como las sugerencias sobre temas o servicios que pudieran desear conocer más profundamente.
- ❖ Una vez recibida la respuesta en la Gerencia del Hospital Donostia, se deberá informar al equipo directivo para que prepare su intervención y a la Unidad de Comunicación para poder preparar la visita, así como el dossier conteniendo las publicaciones de interés que se realizan en el centro para los visitantes. La Dirección correspondiente pondrá en aviso a las personas que se van a ver afectadas en sus servicios etc..
- ❖ La U. de Comunicación se encargaría de preparar la sala más adecuada para el acto, así como de recibir al grupo y llevarlo hasta la planta de Dirección- Gerencia donde les esperaría el equipo directivo.
- ❖ Una vez allí, el Gerente y el equipo directivo informarán a los visitantes sobre los aspectos más significativos del centro, atenderán a sus preguntas y, tras el acto, que no deberá tener una duración superior a una hora, se procederá a la visita guiada por aquéllas dependencias hospitalarias que previamente hayan sido indicadas por los interesados.
- ❖ A lo largo de la visita, además del representante del equipo directivo, los visitantes irán acompañados de un miembro de la Unidad de Comunicación que será el encargado de facilitar el dossier del centro y recoger las solicitudes de avisos para nuevos actos que pudieran desarrollarse en el centro.
- ❖ El acto finalizará con la despedida del Gerente y el equipo directivo a los visitantes.

## Dirección Territorial y Subdirección de Salud Pública

Se evidencia la poca presencia de los responsables o profesionales de la Dirección Territorial en el hospital y, los profesionales de uno y otro centro, apenas conocen las funciones que el otro realiza en su respectivo servicio. Su adscripción al Departamento de Sanidad hace también que a la hora de informarse de actos o actividades que realicen en la Dirección, el Hospital no tenga constancia, y lo mismo en el otro caso, al estar conectados a una web que, por el momento, está diferenciada.

La relación es buena para todos pero, para los profesionales del hospital que se mueven dentro del campo de la prevención, el intercambio de conocimientos con los profesionales de la salud pública sería más que interesante. Ellos por su parte así lo entienden. ( El Plan de Comunicación de Salud pública, actualmente en elaboración, habla en uno de los apartados de la necesidad de acercarse a la clínica, a las experiencias prácticas ).

El acto formal de acercamiento consistiría en la presentación de las acciones más importantes del centro por el equipo directivo. Tras ella, se realizaría una visita al hospital. Nuevas zonas, obras previstas y los servicios que les pudiera interesar.

La invitación debería hacerse extensiva a aquellos responsables de servicios que mantienen relación con el hospital pero que "no conocen" el hospital. Epidemiología, Salud ambiental, Laboratorio, Centros Comarcales de Salud Pública ...

Estos servicios deberían incluirse en el listado de convocados en sesiones clínicas etc..

La lista de personas o servicios podría hacerse en colaboración con la Subdirección de salud pública.

## Comarcas de Atención Primaria



Invitación a las dos Comarcas y presentación de los objetivos y novedades previstas en el hospital. La invitación se realizaría al equipo directivo con la sugerencia de que lo hicieran extensivo a sus JUAPS y a los responsables de los servicios de urgencias extra-hospitalarias (a los que deberíamos mostrar las nuevas urgencias, informatización de servicios) etc..

Se integraría a las dos comarcas en el listado de invitaciones a actos de interés, haciéndoles partícipes de las campañas de prevención etc..que se estén llevando a cabo en el hospital para que puedan ayudar a transmitir los mensajes entre el ciudadano que acude a sus consultas.

El programa de actuación sería igual que en los casos anteriores. Parece indicado unir a las dos comarcas en una única visita. Por posibles problemas de agenda y por el número más reducido de posibles asistentes.

De todos modos, en función de la respuesta a la invitación formulada por el Hospital Donostia, cabe la posibilidad de que los representantes de la Atención Primaria acudan al centro en programas separados.

## Centros Concertados

Visita-Presentación del hospital por parte del equipo directivo.

Propuesta de participación de profesionales en jornadas que se desarrolle en el hospital y que los profesionales del Hospital Donostia puedan hacerlo igualmente en los suyos.

Contacto a través de la Unidad de Comunicación o de la Dirección del centro para convocatorias a jornadas médicas, sesiones etc..que pudieran realizarse o, intercambio de experiencias.

Se realizará una única reunión porque permitirá dar una imagen de mayor asistencia y, a su vez, a los invitados “que están todos” a la vez y no se prima a un centro sobre el otro.

Se presentaría el Hospital y el equipo directivo en el Salón de Actos indicando los objetivos de estas relaciones. Tras lo cual, se presentaría el **VÍDEO** – imagen del centro.

A continuación se realizaría una visita por las instalaciones más importantes o novedosas.

Se les entregará a los asistentes un dossier de las publicaciones del Hospital así como un obsequio con el logotipo del mismo.

## **Facultad de Medicina /Escuela de Enfermería y Colegios:**

Como son colectivos que trabajan juntos parece que podríamos hacer la reunión a la vez. Son los más cercanos pero también con los que menos conexión tenemos y con los que deberíamos aprovechar esa reunión para firmar un protocolo de actuación “oficial” entre los responsables de los centros y el Gerente que nos permita mantener relaciones, intercambio de información sobre actos, asistencia a estos por el interés que pudiera tener, accesibilidad a los servicios bibliográficos, salas de reuniones, etc..

( Desde la U. de Comunicación ya se facilita información sobre novedades impresas, revista del hospital, sesiones clínicas etc.. a la subdirección de la Escuela de Enfermería y las sesiones clínicas que se desarrollan en euskera en la Facultad de Medicina son publicitadas en nuestro centro a través de la web, pero la relación debería formalizarse y este puede ser el momento).

En este acto se presentaría el equipo directivo y se presentaría el video. Si algún colectivo estuviera interesado se podría mostrar aquello que desearan.

Se facilitará a cada asistente el obsequio con el logotipo del centro y un dossier de las publicaciones.

Teniendo en cuenta el número de asistentes a cada una de las jornadas, el acto central de las mismas se desarrollará en el Salón de Actos del Edificio Arantzazu o en una sala de menor tamaño equipada con todos los soportes técnicos necesarios.

# Instituciones

## Diputación Foral de Gipuzkoa

De acuerdo con el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Diputación se elaborará un plan de actuaciones encaminadas a contar con colaboración mutua en acciones socio-sanitarias, campañas etc..en las que tomen parte profesionales de nuestro centro.

La invitación se realizará al Diputado General y a los Diputados, así como a aquellos directivos o profesionales asignados por ellos. Se elaborará una documentación que será entregada a los asistentes , en el acto posterior a la visita que se desarrolle en el Salón de Actos del Edificio Arantzazu y que contará con la presencia del Gerente del centro acompañado de su equipo directivo.

Al tratarse de una visita institucional ésta deberá ser notificada al Departamento de Sanidad y a la Dirección de Osakidetza. Si a esta visita se le quiere dar un significado mayor podría buscarse la oportunidad de la firma de algún acuerdo entre ambas instituciones (Diputación y Departamento) y que el acto se desarrolle en nuestro centro.

Teniendo en cuenta la previsible presencia de medios de comunicación en esta jornada, además de las localizaciones habituales, se deberán habilitar espacios y medios técnicos a los profesionales de la comunicación que se acerquen al hospital.

Se elaborará un listado (que podría ser facilitado por el propio gabinete de Diputación) en el que se haría constar el nombre de las personas que pudieran estar interesadas en acudir a nuestro centro en los casos en que en este se celebren actos científicos o de divulgación sanitaria en general.

También sería interesante mantener abierto un canal de correspondencias de folletos informativos, sanitarios etc.. porque ambas instituciones trabajan a favor de los guipuzcoanos y la información sobre servicios ofertados en uno u otro centro es de interés que sea conocido por el mayor número posible de ciudadanos.

## Ayuntamiento de Donostia

Como en el caso anterior el Ayuntamiento de Donostia - San Sebastián cuenta con un Gabinete de Comunicación y Relaciones Públicas con el que la Unidad de Comunicación se mantendría en contacto para poder concretar con antelación las fechas posibles para llevar a cabo la visita al centro por parte de los corporativos, así como de los profesionales municipales que mantengan algún tipo de relación con el centro (servicios sanitarios, tráfico, obras, servicios sociales, juventud..).

El hospital debe tener una presencia mucho más activa en la ciudad por lo que se deberá contemplar en esta visita, la elaboración de un protocolo de acciones que nos conduzcan a ello. A través de participaciones en comisiones que se estén desarrollando para la mejora de la ciudad, intervenciones de profesionales del hospital en campañas de prevención o de hábitos de vida saludable que se organizaran en las casas de cultura etc...

Tanto el CAT como el Convention Bureau son dos instituciones municipales a las que se debería convocar en este grupo porque podrían incluir a nuestro Hospital en los espacios dedicados a publicitar la ciudad en congresos, simposios etc..

Por lo que respecta a la organización de la visita al centro hospitalario, la actuación sería similar a la planteada para la Diputación de Gipuzkoa.

Es de prever también la presencia de medios de comunicación por lo que ambos gabinetes de prensa elaborarán un dossier conjunto que se facilitará a los medios asistentes al acto.

## Ayuntamientos de Gipuzkoa

Todos los guipuzcoanos son clientes de nuestro centro sanitario. Por este motivo parece necesario abrir la puertas también a sus representantes municipales para que puedan conocer de cerca qué tipo de atenciones médicas se ofertan a sus conciudadanos.

La acción propuesta consiste en hacer extensiva la invitación en una **Jornada de Puertas Abiertas** a todos los alcaldes y corporativos de los ayuntamientos de nuestro Territorio.

Con el objetivo que los ciudadanos tengan constancia de esa visita, se convocará también a los corresponsales de los medios de comunicación de las localidades invitadas.

En la misma, que se desarrollaría en el Salón de Actos, el equipo directivo del centro, presentaría el video informativo del hospital y explicaría a los asistentes los datos asistenciales y económicos del centro. Les informaría de la puesta en marcha del plan de Comunicación y el Mapa de relaciones y les facilitaría un dossier con informaciones y publicaciones del centro, así como un cuestionario a cumplimentar en el que se preguntaría sobre cómo ven ellos el Hospital Donostia, qué aspectos de mejora les parecería más urgente acometer o aquéllas acciones del centro en las que les gustaría participar.

Teniendo en cuenta la necesidad de desplazamiento de los ediles desde distintos puntos de nuestro Territorio, la fecha de esta Jornada de puertas Abiertas deberá tener en cuenta el facilitar que la asistencia sea máxima. Por tanto, la fecha se fijará una vez tenido en cuenta este hecho.

El acto concluirá con una visita a las instalaciones más representativas del centro y un acto de despedida del equipo directivo. momento en que se les entregará un obsequio con el logotipo del hospital.

## Las Asociaciones y el ciudadano

En el momento de presentar el mapa de relaciones relativo al ciudadano y, teniendo en cuenta los objetivos que nos hemos planteado de acercamiento a la sociedad ,los tres bloques de acción en esta primera etapa han sido:

- ❖ Asociaciones de usuarios
- ❖ Asociaciones culturales y sociales
- ❖ Medios de Comunicación

La organización de este apartado del Mapa es quizá el que mayor dificultad puede plantear porque, aunque pensemos en todas, siempre se nos olvidará alguna asociación o grupo sanitario, socio-sanitario o social de interés.

Por este motivo, el planteamiento de actuación que se sugiere para este grupo, es el de fijar un programa de jornadas de puertas abiertas a llevar a cabo en fechas muy concretas (dos al año) y que tengan continuidad en el tiempo. De lo que aquí se trata, además de que el ciudadano pueda conocer de mano de los directivos o de los profesionales del centro alguna experiencia novedosa o el último equipo adquirido por el centro, es de acercar el Hospital Donostia a los ciudadanos.

## Los medios de comunicación

Los medios de comunicación guipuzcoanos van a ser los que más nos pueden ayudar al acercamiento del hospital a la ciudadanía. Por este motivo, van a ser ellos los primeros en recibir nuestra invitación, ver el hospital de cerca, intercambiar dudas con los profesionales, hablar con ellos de las preocupaciones de los ciudadanos, de los temas que les interesan y de la importancia de colaborar con el centro en materia de mensajes de prevención de la salud.

La invitación deberá hacerse, no sólo a los directores o delegados de los respectivos medios sino a los profesionales que más habitualmente informan sobre temas relacionados con la Sanidad. Igualmente esta invitación debería hacerse extensiva a los profesionales de la comunicación que forman parte de otros Gabinetes de prensa, privados o institucionales.

El acto deberá servir para que los medios de comunicación conozcan acciones comunicativas en situaciones de crisis en un hospital, para que a la hora de presentarse esa crisis ayuden y colaboren con el centro y participen de forma directa en el seguimiento de los protocolos de actuación.

Pero que también conozcan el aspecto humano del centro, que difundan en sus medios que, aunque los adelantos tecnológicos son importantes en la medicina, más importantes son las personas.

Visitarán, entre otras instalaciones, la Unidad de Comunicación, donde se les entregará además del dossier con las publicaciones del centro, el Plan de Comunicación .

## Asociaciones culturales y sociales

Aunque en el Hospital a lo largo del año se desarrollan actividades encaminadas a acercar el centro a los ciudadanos se podrían llevar a cabo muchas más.

En las fechas navideñas se desarrollan actos como la visita de los Reyes Magos, el Olentzero, el homenaje a los trabajadores del centro que se han jubilado en ese año, concursos de pintura y fotografía...

Coinciendo con el Día del libro, un personaje popular del mundo de la cultura suele entregar premios a los niños ingresados en el centro que hayan participado en el concurso *Cómo veo el hospital*. También durante la celebración de los Carnavales se recibe la visita del Dios MOMO y de comparsas. Los niños ingresados reciben varias veces al año la visita de los payasos, cuenta-cuentos. Y, deportistas y personajes del mundo de la música visitan en servicio de pediatría. Todos los años, CORREOS incluye a este hospital en su campaña "Payasos sin fronteras" y realiza una fiesta infantil para los más pequeños.

Este tipo de acciones tienen una importante repercusión en los medios de comunicación locales que acuden a la llamada del centro para cubrir los actos, siempre que el personaje o personajes populares que acudan expresen su consentimiento a publicitar su presencia en el hospital.

Es un camino que estamos empezando a recorrer. Coinciendo con el desarrollo de la Quincena Musical en la ciudad, el hospital ha contado con la participación de algún grupo dentro de las actividades del programa (pero se ha hecho de forma esporádica). A través del Gabinete de Prensa del Certamen se están llevando a cabo gestiones que nos ayuden a conseguir que todos los años se desarrolle en el centro alguna de las actuaciones de la Quincena.

El Festival internacional de Cine se celebra en el hospital con la programación, durante la celebración de este, de películas premiadas en anteriores ediciones del Certamen Oficial y que son presentadas en el Salón de Actos del Edificio Arantzazu por una actriz o actor a quien previamente se ha solicitado su presencia altruista al acto.

Gracias a la buena acogida que esta acción está teniendo entre los pacientes y sus familiares, en los últimos tiempos, el anuncio de las proyecciones es una de las noticias informativas que recogen todos los medios de comunicación cuando hablan del acercamiento del certamen a los ciudadanos. Pero, curiosamente, el certamen todavía no ha dado pasos oficiales para ese acercamiento.

Desde el hospital se están realizando tomas de contacto con la Organización con el objetivo de que el festival se implique cada vez más en el apoyo de esta acción y podamos contar con la presencia de actores o colaboración de las empresas relacionadas con este mundo. (El pasado año, los niños ingresados en el hospital recibieron, a título individual, obsequios de productoras, camisetas, videos etc...así como la visita de actores).

En los últimos años se solicita la colaboración del Hospital Donostia para prestar sus instalaciones en rodajes de películas de largo y corto metraje o anuncios de publicidad institucional. En estos casos el nombre del hospital aparece en el apartado "agradecimiento" de los créditos.

La visita de personajes famosos del mundo de la música y de la cultura al centro es otra de las parcelas en las que se está trabajando. Los pacientes agradecen estas visitas que se llevan a cabo, en la mayoría de los casos, en los servicios de pediatría, y los medios de comunicación se hacen eco de las mismas, lo que supone una forma nueva de ver el hospital.

El hospital tiene ya elaborada una lista de contactos en el mundo de la cultura, de la restauración, del deporte...con los que están previstas reuniones explicativas de las acciones que se proponen para el hospital y la solicitud de su colaboración en las mismas.

## **Asociaciones de usuarios**

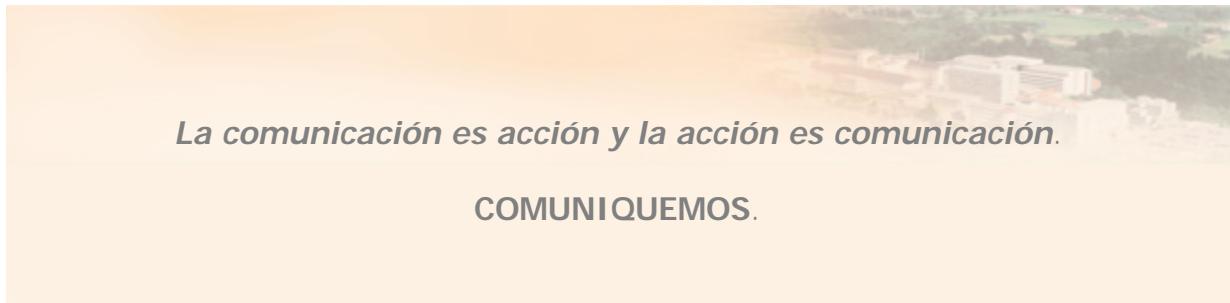
El Hospital Donostia mantiene relación con asociaciones sanitarias y socio-sanitarias de nuestro entorno. Es fácil comprender que, en la mayoría de los casos, por ser sus miembros, clientes y pacientes de nuestro centro.

Sin embargo, a la hora de abrirnos a la sociedad y dirigirnos a las asociaciones no buscamos con ellos el intercambio de relación habitual, la del paciente que acude al centro a las revisiones médicas, a intervenciones quirúrgicas, a tratamientos prolongados...No. Lo que se pretende es utilizar el importante capital humano que hay detrás de esas asociaciones para que nos ayuden en la tarea de hacer llevar mejor su paso por el centro sanitario a esos otros pacientes que ahora están pasando por momentos iguales o semejantes a los que en su día ellos pudieron vivir, o sus familiares, o sus amigos.

Intentamos desdramatizar lo más posible el Hospital Donostia. Es cierto que se viene enfermo pero también es cierto que en un importante porcentaje de los casos se sale sano y que en los casos en los que la gravedad de la dolencia no permite dar cánticos a la alegría , el contar con otras experiencias, ayuda y mucho.

Por eso queremos fomentar con estas asociaciones su presencia en acciones de voluntariado que pueden desarrollarse en el hospital pero que en estos momentos no se llevan a cabo. Además les ofrecemos un espacio en el hospital para poder llevar a cabo acciones preventivas en materia de salud.

A todas las asociaciones se les enviará una carta desde la Gerencia del centro explicando los objetivos que nos hemos propuesto dentro del plan de comunicación y solicitaremos su colaboración y aportación de ideas, que serán analizadas y, siempre que sea posible, incorporadas a las acciones de comunicativas del Hospital Donostia.



El Mapa de Relaciones deberá ser revisado y analizado periódicamente. Deberá ser fruto de las aportaciones de todos los actores que intervengan en la puesta en marcha y desarrollo del mismo; y ampliado, en vista de los resultados obtenidos, a otros centros sanitarios de nuestra Comunidad o del resto del Estado o fuera de él.

Nuestras instituciones y los guipuzcoanos deberán saber que esta no es una acción de un momento, que nos costará tiempo pero que lo que buscamos es la identificación del Hospital Donostia con la sociedad.

Los trabajadores del hospital somos ya conscientes que podemos obtener unos buenos resultados y que estos deben ser conocidos por todos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ *La comunicación interna.* Arrué R.. Editorial Deusto. Bilbao 1999.
- ❖ *Dirección de Comunicación empresarial e institucional.* Benavides J. Y otros. Gestión 2000.com. Barcelona 2001.
- ❖ *V Jornadas de Gestión y Evaluación de costes sanitarios.* Bilbao 2000.
- ❖ *Protocolo y Comunicación en la empresa y los negocios.* Cuadrado C. FC editorial. Madrid 2003.
- ❖ *Conversaciones cruciales.* Patterson K. Y otros. Editorial Empresa Activa. Barcelona 2004.
- ❖ *Cómo se hace un Plan Estratégico.* Abascal Rojas F. ESIC editorial. Madrid 1994.
- ❖ *El plan de marketing en la práctica.* Sainz de Vicuña J.M. Editorial ESIC. Madrid 1996.
- ❖ *Marketing interno y gestión de Recursos Humanos.* Gan F. Editorial Apóstrofe. Barcelona 1996.
- ❖ *Marketing y Comunicación Interna en Hospitales y Atención primaria.* Opinión de los profesionales y Gestores. Carles March y otros. Editora Escuela Andaluza de Salud Pública. Granada 2002.
- ❖ *El Marketing dentro del hospital:* su conexión con el público interno. Amat D. E. Todo Hospital. 1988.