



Dinámicas de comunicación interna

Movilizar para ganar

¿A qué llamamos dinámica de comunicación interna?

Una dinámica de comunicación interna es un proceso de reflexión conjunto entre todos los estamentos de una organización que tiene como objetivo llegar a una visión compartida de lo que es y de lo que quiere llegar a ser la empresa. Esa visión común y compartida requiere un plan de acciones de progreso que la haga realidad desde cada una de las áreas de la organización. Asimismo, la dinámica de comunicación genera la puesta en marcha de aquellos medios de comunicación y/o información necesarios para que el personal se sienta implicado en el proceso.

El caso de la Fundación Hospital/Asil de Granollers 1993-1998: un período de cambio y crecimiento para la Fundación Hospital/Asil de Granollers.

En 1993, el Hospital de Granollers vivía un momento de inflexión en sus más de seis siglos de historia. La necesidad de un cambio que colocase al Hospital en una situación idónea para afrontar las necesidades de la población de su área de influencia (aproximadamente 300.000 personas en la actualidad), concretado en un importante proyecto de ampliación, llevó a su director general, Camil Escánez, a poner en marcha un proceso de movilización cuyo eje motor fue la comunicación.



Empezar con un estudio cualitativo

Para adecuar las acciones a la realidad del momento se hacía imprescindible un perfecto conocimiento de las expectativas y necesidades del personal, de los enfermos y sus familiares, así como del entorno. La primera acción realizada fue un estudio cualitativo entre los diferentes públicos, basado en entrevistas individuales, en profundidad, y colectivas en forma de mesas redondas, que permitieron identificar la cultura, la imagen y la identidad del Hospital, así como los puntos fuertes y débiles de su comunicación. El audit cualitativo permite recoger una gran cantidad de información en un tiempo reducido, ofrece una visión clara y global de los principales problemas y ayuda a superar la complejidad de la gran estructura de un Hospital. A partir de los resultados del estudio, presentados al conjunto de mandos del Hospital, se elaboró un Plan de Comunicación.

El Plan de Comunicación

Entre otras cosas, el estudio reveló la falta de un proyecto global de referencia y de medios de comunicación e información. En función de estos resultados, se decidió poner en marcha dos acciones prioritarias que permitieron implicar al personal del Hospital, de forma natural y progresiva, en el desarrollo de la información y la comunicación: una dinámica de comunicación interna y dos medios de información (una hoja informativa de Dirección y un periódico interno-externo). La dinámica de comunicación interna, en la que participaron más de 100 personas, permitió:

- Definir la visión compartida de lo que era y de lo que quería llegar a ser el Hospital de Granollers: un marco de referencia para las decisiones y las acciones del Hospital. A través de los Seminarios de Dirección y del Comité Ejecutivo.
- Definir, a partir de las implicaciones y aplicaciones de esta visión, las acciones que, en cada departamento, permitieran concretarla. Mediante seminarios de cada miembro del ejecutivo con su equipo de colaboradores más próximos.
- Formalizar claramente la visión y las acciones de progreso.
- Sensibilizar al personal sobre la necesidad de su participación en la realización de las acciones de progreso.

Paralelamente, para apoyar la dinámica de comunicación y acabar con la escasez de información escrita y la pasividad informativa del Hospital, se pusieron en marcha dos medios de información:

- El periódico interno-externo de Bat a Bat: con una periodicidad bimestral este medio refleja la vida y la actividad del Hospital gracias al trabajo de un equipo de corresponsales que aporta informaciones de cada una de las áreas del Hospital. Da la misma información a todo el mundo y al mismo tiempo. También es difundido entre los enfermos y sus familiares.

- La hoja informativa de Dirección, para hacer llegar al personal aquellas informaciones que por su carácter restringido y porque necesitan una rápida difusión no tienen cabida en el periódico.

La dinámica de comunicación interna y estos dos medios no podían satisfacer todas las necesidades de información y comunicación, pero sí contribuirían a satisfacer las más urgentes:

- Dar un sentido a la vida y a la actividad del Hospital y por consecuencia a su comunicación.
- Hacer evolucionar las actitudes y comportamientos, a todos los niveles, hacia una mayor responsabilización de cada uno y una mayor movilización de todos en torno a los grandes objetivos del Hospital.
- Agilizar y estructurar la circulación de la información.
- Desarrollar acciones de progreso justificadas, asumidas y coherentes.
- Reforzar la imagen y la identidad del Hospital.

Una dinámica de comunicación interna

Con ella se inició un verdadero proceso de reflexión en cascada, desde el Comité de Dirección hasta los mandos intermedios y los profesionales, y bajo la forma de seminarios que giraron alrededor de un tema central: ¿Qué queremos y qué podemos hacer para garantizar a la vez nuestro desarrollo personal y profesional, el buen funcionamiento de nuestro Hospital y la calidad de la asistencia a la población que tenemos asignada? A la luz de los resultados del estudio y del conocimiento de las necesidades y aspiraciones del personal, el Comité de Dirección, primero, y los mandos y el resto del personal, a continuación, definieron la Visión Común del Hospital. Es decir, el hilo conductor y marco de referencia de todas las decisiones y acciones habidas en el Hospital.



El seminario del comité de dirección

En un seminario de dos días, los miembros del Comité de Dirección pusieron sobre la mesa, de forma conjunta, constructiva y sincera, lo que consideraban puntos positivos y negativos del Hospital, lo que querían y estaban dispuestos a hacer para mejorar las cosas y, sobre todo, se pusieron de acuerdo sobre la definición de lo que era y lo que quería llegar a ser el Hospital de Granollers. El objetivo del seminario también se centraba en que todos entendieran la necesidad de comunicarse mejor entre ellos, de tener un discurso, un lenguaje y un objetivo común, de saber que todos eran diferentes y complementarios al mismo tiempo. Durante el primer día, los miembros del comité de dirección aportaron el mayor número posible de ideas respecto a los componentes estratégicos del Hospital:

- Retos y desafíos, oportunidades y amenazas.
- Necesidades y expectativas del entorno y del personal.
- Voluntades de los miembros del Comité de Dirección.
- Puntos fuertes y puntos débiles del Hospital. Con el resultado de esta reflexión conjunta, los consultores de Avalanche que animamos todo el proceso, redactamos un primer texto de la Visión Común del Hospital, según el Comité de Dirección.

El segundo día se procedió a un trabajo de síntesis y formalización de las ideas acerca de los retos, la misión, los valores, los grandes objetivos y los compromisos.

Los seminarios de departamentos

Los seminarios de departamentos reunieron a cada uno de los miembros del comité de dirección con sus más próximos colaboradores. Los objetivos de estos seminarios eran enriquecer la primera versión de la Visión Común elaborada por el Comité de Dirección y elaborar un proyecto de departamento que contribuyera a hacer realidad los contenidos de ese documento marco.



El concepto de comunicación

Para facilitar la comprensión de la Visión y dar sentido y coherencia a la comunicación interna y externa del Hospital, se hizo un trabajo de búsqueda de un concepto que simbolizara la Visión Común del Hospital de Granollers. El concepto se condensó en una frase (Las personas en primer lugar) y una imagen (Las personas: clientes, familiares y profesionales del Hospital).



Elaboración de un Plan de acciones de progreso

De los resultados de los seminarios del comité de dirección y de departamentos se desprendían 4 ejes de progreso que debían permitir al Hospital alcanzar sus objetivos y al personal participar concretamente en su consecución. Los ejes eran la comunicación, el trabajo en equipo, la competencia y la calidad. El Plan de acciones de progreso se resumía en la puesta en marcha de dos grupos de acciones: un sistema de reuniones, regulares, coordinadas y eficaces, y una estructura participativa para desarrollara los cuatro ejes de progreso, compuesta por Grupos Coordinadores y Grupos de Progreso. Los Grupos Coordinadores, formado por un directivo, un profesional de cada departamento y un consultor externo desarrollaron cada uno de los ejes de progreso. Los Grupos de Progreso funcionaban como grupos de resolución de problemas.

Presentación al personal

Antes de la implementación del plan de acciones de progreso, la última etapa de la dinámica de comunicación fue la presentación del trabajo realizado al conjunto del personal. Tanto la Visión Común, como los proyectos de Departamento y el Plan de acciones de progreso fueron presentados al conjunto del personal con la participación de todos los miembros del comité de dirección.



Puesta en marcha del sistema de reuniones y de la estructura participativa

Tras un análisis de las reuniones, se pudo diseñar una arquitectura sincronizada y elaborar una Guía Operativa de Reuniones específica para el Hospital. El sistema facilitó la transmisión de informaciones operativas, la toma de decisiones y la redacción y difusión de actas.

La estructura participativa en el desarrollo de los diferentes ámbitos de progreso permitió, entre otras cosas, elaborar un Manual de Acogida para el personal de nueva incorporación, crear una herramienta para el análisis y resolución de problemas en la dirección de enfermería, crear una sistemática de trabajo para la elaboración de planes de formación o realizar un estudio sobre la Calidad en el Hospital.

Mobilización **sin fronteras**

Sea cual sea el tamaño o la actividad de la empresa, hacer compartir los objetivos al conjunto del personal es una absoluta necesidad. Se encuentran a menudo dos herramientas claves: un folleto que sintetiza la definición compartida por la Dirección y el Personal sobre lo que es y lo que quiere llegar a ser la empresa y un periódico que acompaña el antes, el durante y el después de esta acción participativa de reflexión y acción.



Germark
Etiquetaje
120 personas



Conseil Régional Provence
Alpes Côte d'Azur
Institución Regional
600 personas



Société des Eaux de Marseille
Distribución de agua
800 personas



PPB
Pré-fabricados de
hormigón
400 personas



France telecom
Alpes de Hautes Provence
Telefonía
300 personas



Crédit Lyonnais Provence Corse
Banco
1500 personas