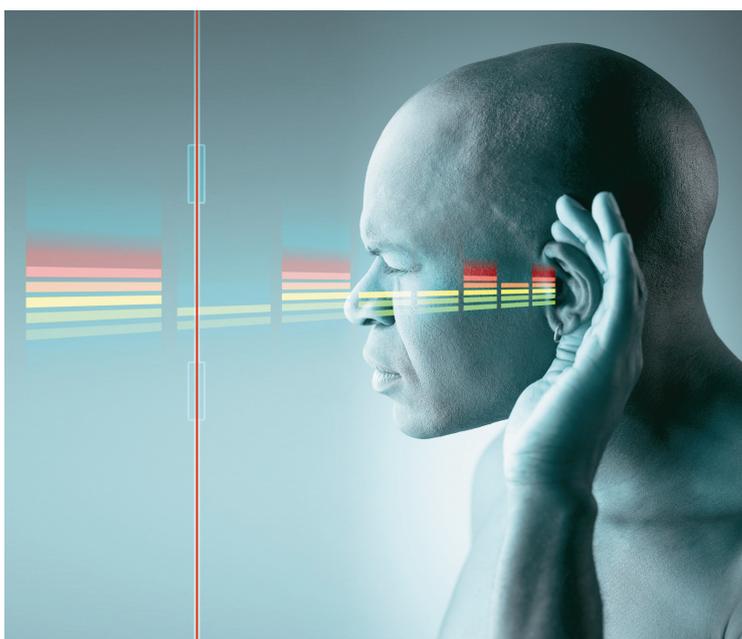




Gerencia de Atención Primaria
Talavera de la Reina

Plan de Comunicación Interna 2010-2012



ÍNDICE:

- 1. Grupo de trabajo**
- 2. Presentación**
- 3. Misión, Visión y Valores**
- 4. Justificación**
- 5. La comunicación interna**
 - a. Objetivos y ventajas
 - b. Flujos de comunicación
- 6. La comunicación interna en la Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina**
 - a. Antecedentes
 - b. Canales de comunicación
 - c. Ejemplos de procesos de comunicación interna
- 7. Otro punto de partida. EFQM**
 - a. Metodología y descripción del trabajo/etapas
 - b. Encuesta de comunicación interna
- 8. El Plan de Comunicación**
 - a. Objetivos
 - i. A quién se dirige el plan
 - ii. Objetivo general
 - iii. Objetivos específicos
- 9. Acciones de mejora.**
 - a. Cronograma (2010-2012)
 - b. Cronograma (2010)
- 10. Implementación del plan**
- 11. Estrategia de evaluación**
- 12. Revisión**
- 13. Bibliografía**
- 14. Anexos**

1. Grupo de trabajo

- **M^a Pilar Fluriache García-Caro**

Responsable de Comunicación

- **Rosa Ana Dulanto Banda**

Técnico de Salud

- **M^a Luisa Torijano Casalengua**

Responsable Oficina de Calidad y Atención al Usuario (OCAU)

- **Carolina Rodríguez Sánchez**

Responsable Unidad de Tarjeta Sanitaria

- **Javier Sánchez Holgado**

Coordinador de Equipos

- **M^a Belén de la Hija Díaz**

Servicio de Farmacia

- **M^a Isabel Álvarez Álvarez**

Jefe de servicio infraestructuras, servicios e inversiones

- **M^a Isabel González Esteban**

Responsable Unidad de Atención al Usuario

- **M^a José Fernández Gallardo Cogolludo**

Responsable Unidad tecnologías de la información

- **Mercedes Azpiazu Garrido**

Coordinadora de Equipos

2. PRESENTACIÓN

La comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y desenvuelven las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de **gestión** que contribuye, por un lado a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales (**comunicación interna**); y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública (**comunicación externa**).

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la misma, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a implicarse.

La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier empresa. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de nuestra organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales, la dirección y los diferentes servicios de la Unidad de Apoyo a la Gerencia son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Este manual pretende definir los canales de comunicación existentes así como mejorar el uso de los mismos con la consiguiente eliminación de barreras de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de nuestra organización.

Ahora bien, este proyecto sólo tendrá éxito si los profesionales que en ella desarrollan su trabajo lo entienden, lo asumen y se involucran.

Fernando Gragera Gabardino

Director Gerente Atención Primaria de Talavera

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina, es una organización de la red del Servicio de Salud de Castilla – La Mancha, que tiene la **misión** de:

Garantizar una atención sanitaria integral e integrada a la población del área, siempre, pronto y bien, abordando y atendiendo todos aquellos aspectos preventivos, curativos y rehabilitadores, tanto de carácter clínico como sociosanitarios y comunitarios, para la mejora y protección de la salud de nuestra población y su consiguiente bienestar.

Garantizar la confortabilidad y accesibilidad a los servicios ofertados a toda la población del Área, según sus necesidades y expectativas.

Facilitar a la ciudadanía la información necesaria para el ejercicio de sus derechos y de sus propias responsabilidades.

Consolidar el trabajo multidisciplinar y en equipo de los profesionales, propiciando la mejora del clima laboral y el desarrollo de las prácticas basadas en la evidencia, a través de herramientas de gestión de las personas y del conocimiento.

Fortalecer el vínculo con otras instituciones sanitarias y sociales.

Nuestra **visión** apuesta por ser un servicio público sanitario de referencia altamente valorado, que incorpore modelos de gestión y excelencia de calidad, estrategias de innovación y nuevas tecnologías.

Nuestros **valores** son: Calidad percibida y satisfacción nuestros usuarios, calidad científico-técnica, equidad y eficiencia, compromiso con la gestión de las personas, solidaridad, transparencia, mejora continua y sostenibilidad.

NUESTRA MISIÓN: “Garantizar una atención sanitaria a toda la población del Área, siempre, pronto y bien.”

4. JUSTIFICACIÓN

La observación directa, los errores en la difusión y recepción de la información y la recogida de opiniones de profesionales han puesto de manifiesto la existencia de deficiencias en los procesos de comunicación en la Unidad de Apoyo a la Gerencia causadas, en la mayor parte de los casos, por la presencia de barreras físicas (canales) y psicológicas (personales) y por el uso inadecuado de los canales de comunicación.

El objetivo que se persigue con esta acción de mejora es definir y establecer la estructura del Plan de Comunicación interna, definiendo el proceso para la detección y recogida de necesidades de comunicación y de evaluación de la eficacia de los canales utilizados, de forma que sean incorporadas a las acciones que se definan en el Plan de Comunicación.

El contenido de lo que comunicamos y los canales a través de los cuales comunicamos esos contenidos son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Por tanto, son necesarias la claridad y concreción en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes que intervienen en el proceso.

Con este plan se procurará que las necesidades básicas de comunicación que tienen los profesionales para realizar bien su trabajo sean cubiertas.

A pesar de que el Plan se dirige a los profesionales integrados en la Unidad de Apoyo a la Gerencia y Dirección, posteriormente se procurará extender a las necesidades del resto de profesionales del área de Atención Primaria.

Grupo de trabajo Plan de Comunicación Interna

5. LA COMUNICACIÓN INTERNA

a. Objetivos y ventajas

OBJETIVOS	VENTAJAS
<p>Mejorar la comunicación entre los profesionales y promover su participación.</p> <p>Contribuir a construir la identidad corporativa.</p> <p>Promover el conocimiento de la Gerencia.</p> <p>Impedir el bloqueo interdepartamental.</p>	<p>Mejora de la eficiencia y la participación de todas las personas.</p> <p>Mejora de relaciones entre los niveles jerárquicos.</p> <p>Mayor identificación con la organización.</p> <p>Disminución de la confidencialidad mal entendida (rumores).</p> <p>Mejora el clima laboral.</p>

b. Flujos de información

Consideraremos flujos de información al recorrido que realizan los contenidos que se transmiten. Podemos diferenciar por tanto:

CLASE	OBJETIVOS	VENTAJAS
VERTICAL	Entre profesionales o unidades de distinto nivel jerárquico.	Permite aconsejar, informar, dirigir, instruir y evaluar a los profesionales acerca de las metas y políticas organizacionales.
ASCENDENTE	Se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior.	<p>Permite conocer el clima laboral.</p> <p>Contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores.</p> <p>Aumenta el compromiso con la organización.</p> <p>Mejora la calidad de las decisiones.</p>
DESCENDENTE	Nace en un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior.	<p>Proporciona información detallada a las personas sobre lo que tienen que hacer.</p> <p>Previene malos entendidos y diferentes interpretaciones.</p> <p>Genera confianza respecto a los superiores.</p>
HORIZONTAL	Entre profesionales de diferentes unidades, del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo.	<p>Ofrece un canal directo en la coordinación y solución de problemas en la organización.</p> <p>Favorece el trabajo en equipo.</p>

6. La COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GAPTA

a. Antecedentes

En los últimos años las principales actuaciones de mejora para fomentar la comunicación interna son:

2001

- Nace la revista de información interna de la Gerencia con el nombre Atención Primaria Talavera.

2003

- En el mes de febrero de 2003 se crea la Comisión de Comunicación con composición multidisciplinar.
- Cambio de imagen y nombre de la revista Primaria Hoy.

2004

- Se crea la Unidad de Comunicación designándose una responsable de la misma.
- Encuesta de satisfacción de los profesionales (2004-2005).

2005

- Diseño de un borrador de plan de comunicación donde se integra la comunicación interna y la externa
- Puesta en marcha de la página web de la Gerencia, siendo la única en Atención Primaria en el SESCAM.
- Campaña para potenciar el uso del correo electrónico creándose cuentas de correo genérico para cada Centro de Salud. Se designa un responsable de la gestión de la misma. Las direcciones se cuelgan en la web.
- Además, se establece un programa de formación con sesiones en la Gerencia y en los propios centros, encaminado a que todos los profesionales que disponen de equipo informático usen el correo electrónico.
- I Edición del Manual de Acogida e información de los profesionales de la GAP de Talavera.

2006

- Encuesta de satisfacción de los profesionales (2006-2007).

2007

- Se incorpora el uso de correo electrónico como criterio a evaluar en la incentivación anual de profesionales sanitarios.
- Cambio de imagen de la revista Primaria Hoy.

2008

- Nuevo diseño de la página web.
- Se elabora una libreta de direcciones de correo electrónico con todos los contactos del Área y se cuelga en la web.
- El SESCAM implanta el teléfono corporativo IP que permite la comunicación directa con la extensión deseada en algunos Centros de Salud.
- Un equipo de trabajo multidisciplinar de la Gerencia elabora el Manual Organizativo en el que se incluyen las formas, canales de comunicación así como modelos de nota interior, oficio, fax y correo electrónico.
- Diseño de la segunda edición del Manual de acogida e información de los profesionales de la GAPTA en la que se incluye información sobre el uso del correo electrónico, página web, etc.

b. Matriz de canales de comunicación interna en la GAPTA

CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	CANAL	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ON-LINE	OBJETIVO	EMISOR
<p>Información sobre:</p> <p>Notificaciones, acuerdos, planes formativos, instrucciones, circulares etc.</p> <p>Precisa registro de salida.</p>	<p>Nota interior</p> <p>(Formulario disponible en la web)</p>	x			x		<p>Comunicación entre los profesionales de la organización</p>	<p>Dirección</p> <p>Otros profesionales</p>
<p>Pésames, felicitaciones por nacimientos, matrimonios, participación en congresos, obtención de menciones, premios...</p>	<p>Cartas de reconocimiento</p>	x			x		<p>Comunicación en momentos especiales</p>	<p>Dirección</p> <p>Jefes de servicio, sección, grupo</p> <p>Responsable de Comunicación</p>
<p>Asuntos relacionados con el trabajo diario que:</p> <p>No requieran constancia escrita</p> <p>Que sean urgentes aunque con posterioridad precisen de notificación formal</p>	<p>Teléfono</p>		x	x			<p>Impedir el bloqueo interdepartamental</p> <p>Fluidez en la comunicación</p> <p>Efectividad en la entrega de información</p>	<p>Todos los profesionales</p>
<p>Todo tipo de información:</p> <p>Excepto aquella que requiera registro o cuando el propio procedimiento de comunicación así lo exija</p>	<p>Correo electrónico</p>	x	x			x	<p>Potenciar la comunicación interna</p> <p>Aprovechar la inmediatez de este canal y su reducido coste</p> <p>Posibilitar la transmisión de la información de manera simultánea y masiva</p>	<p>Todos los profesionales</p>
<p>Información de interés general</p> <p>Trámites internos</p>	<p>Página Web de la GAPTA</p>	x				x	<p>Incrementar la accesibilidad</p> <p>Ofrecer información de los servicios</p> <p>Promover la participación</p> <p>Simplificar los trámites administrativos</p>	<p>Dirección</p> <p>Responsable de Comunicación</p> <p>Otros profesionales</p>

CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	CANAL	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA	ON-LINE	OBJETIVO	EMISOR
Experiencias de profesionales, iniciativas, eventos, titulares de prensa... Reconocimiento a los profesionales	Revista Interna "Primaria Hoy"		x		x	x	Informar a los trabajadores Alentar la comunicación a todas las escalas Fomentar el sentimiento de pertenencia Motivar la participación	Responsable de Comunicación Otros profesionales colaboradores
Otra información de carácter divulgativo	Boletines, planes, manuales, protocolos, cartelería, folletos.	x			x	x	Informar, plasmar conocimientos, procedimientos, planes, instrucciones, etc.	Responsable de Comunicación Autores y coordinadores de la publicación
Organización y funcionamiento interno de la Gerencia	Manual de Acogida e Información	x			x	x	Crear Identidad corporativa Promover conocimiento de la Gerencia. Acoger y favorecer la adaptación al puesto de trabajo	Dirección Responsable de Comunicación Gestión de Personal
Asuntos relacionados con el trabajo diario entre dos o más personas	Entrevista	x			x		Recabar y/o intercambiar información	Según el contenido
Se comparte información sobre cualquier cuestión de trabajo, se establece debate y, en su caso, se proponen sugerencias y soluciones Convocatoria según procedimiento	Reuniones de trabajo	x	x	x			Favorecer las relaciones interpersonales y fomentar la participación Tomar decisiones de forma consensuada Facilitar la planificación de actividades desarrolladas o pendientes de abordar Reducir las barreras propias de la comunicación	Según el contenido
Notificaciones e información de interés general, principalmente en los casos que se requiera legalmente	Tablón de anuncios	x			x		Informar a los profesionales	Según contenido
Transmisión de conocimientos de profesionales de interés para otros	Ponencias /Sesiones formativas	x		x	x		Compartir el conocimiento y potenciar la motivación y el reconocimiento	Todos los profesionales

▪ **¿Cómo se selecciona el canal más adecuado?**

La comunicación escrita y la gráfica, como los informes, cartas, publicaciones o protocolos, son claros y precisos, y proporcionan un registro permanente. La comunicación por teléfono y la comunicación oral y personal ofrecen la ventaja de una retroalimentación inmediata.

Al seleccionar el canal apropiado, se deberá decidir si lo más importante es la claridad, la urgencia, la necesidad de registro o la retroalimentación.

Muchos factores diferentes intervienen en el proceso de la comunicación, por lo que no hay una técnica que sea siempre preferible a otras opciones, salvo que exista un procedimiento que así lo establezca.

▪ **Ejemplos de procesos de comunicación interna en la GAPTA:**

TIPO DE COMUNICACIÓN	CANAL	EMISOR	DESTINATARIO	PERIODICIDAD	PROCEDIMIENTO REFERENCIA (Escrito)
COMUNICACIÓN DE RIESGOS DE MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS SANITARIOS	Correo electrónico (con acuse de recibo)	Servicio de Farmacia	Dirección y Técnicos de Salud	En el mismo día de la recepción de la alerta	PNT comunicación alertas medicamentos y productos sanitarios
BOLETÍN DE FORMACIÓN INTERNA	Correo electrónico /Web	Secretaría de Formación	Todos los profesionales	Semanal	Instrucciones de elaboración y difusión de Boletín de Formación Interna
COMUNICACIÓN DE INCIDENCIAS TIC	Correo electrónico	Todos los profesionales	Unidad de TIC (a través de la lista de distribución informatica.gapta@sescam.org)	Cuando surge la incidencia	Procedimiento de comunicación de incidencias en sistemas informáticos
ACTUALIZACIÓN CONTENIDOS EN LA WEB	Correo electrónico	Responsable de Comunicación	Todos los profesionales	Cuando surge la necesidad	Procedimiento actualización web
SOLICITUD DE INVERSIONES	Correo electrónico (con acuse de recibo)	Servicio de Infraestructuras, Servicios e Inversiones	Todos los profesionales a través del coordinador o responsable del servicio	Anual (1 al 30 de septiembre)	Documento: Hoja de inversiones

7. OTRO PUNTO DE PARTIDA. EFQM.

A comienzos del 2009 se realizó la primera Autoevaluación de nuestra Gerencia según el modelo EFQM, como una de las fases de nuestras líneas estratégicas, que contemplan la incorporación de herramientas de Gestión de la Calidad Total que permita a nuestra organización integrar ciclos de mejora continua (identificar qué mejorar, cómo hacerlo, medir los resultados y volver a detectar qué mejorar). Esta evaluación tuvo como resultado la identificación de diversas áreas de mejora posteriormente priorizadas y se elaboró un Plan de Acción de Mejora. No es poco frecuente que aparezcan en este tipo de diagnósticos las necesidades de **Comunicación Interna** como áreas de mejora, no solo identificadas si no también priorizadas.

La oportunidad de mejora: **“No se evidencia la existencia de un proceso formal y documentado para la identificación de necesidades y desarrollo de planes de comunicación acorde a ellas”** fue la segunda área de mejora más votada en el grupo validador. Se planteó entonces la formación de un equipo de trabajo cuya tarea (enfoque) sería establecer un proceso sistemático para la detección y recogida de necesidades de comunicación y de evaluación de la eficacia de los canales utilizados, y elaborar un Plan de Comunicación Interna.

a. Metodología y descripción del trabajo/etapas

Se conformó un equipo multidisciplinar y representativo de 12 profesionales voluntarios, habiendo hecho la convocatoria entre quienes participaron en la Autoevaluación y el personal de la Unidad de Apoyo a la Gerencia. Durante el año se ha trabajado, mediante reuniones presenciales y a través de otras vías, en las siguientes fases:

- Fase I: Revisión de las herramientas existentes y los canales de comunicación.
- Fase II: Identificación de las necesidades de comunicación y posibles acciones de mejora (Grupo Nominal y Parrilla de Priorización)
- Fase III: Diagnóstico actual de la comunicación interna en la UAG: encuesta y análisis.
- Fase IV: Elaboración/Diseño del Plan de Comunicación Interna (incluye Plan de Acción para siguientes fases).
- Fase V: Revisión, aprobación e implantación del Plan (difusión y formación).
- Fase VI: Evaluación de resultados/indicadores. Propuestas de mejora.

b. Encuesta de comunicación interna

Con el objetivo de conocer la percepción de los diversos aspectos de la comunicación interna entre los profesionales la Unidad de Apoyo a la Gerencia y el Dirección, se realizó un estudio transversal durante el mes de septiembre de 2009, a través de una encuesta específica elaborada para ello.

La participación fue de aproximadamente el **80%**. La valoración global de la situación de la Comunicación Interna en la Gerencia presentó una media de **3,43** (Desviación Estándar (DE): 1,94, mediana 3) en una escala del 1 al 10, en donde 1 era la peor puntuación y 10 la mejor posible. Esta varió según el grupo jerárquico al que pertenecía el encuestado, dado que si formaba parte del Dirección la valoración media era de 7,5 (DE: 0,7), mientras que si estaba entre la categoría de Otros Profesionales la media era de 3,29 (DE: 1,85).

También usando una escala del 1 al 10 para ver el grado de concordancia, la afirmación con la que los participantes estuvieron menos de acuerdo fue: “Cuando un nuevo compañero se incorpora a la Gerencia se informa al resto sobre cuáles son sus funciones”, con una media de 3,1, y la que valoraron mejor fue: “Existe una comunicación adecuada dentro de mi servicio o unidad” (media=5,5).

El problema más relacionado con la Comunicación Interna fue la falta de una agenda común (28%) y las barreras que más se identificaron fueron el hermetismo y la claridad a nivel de la Gerencia (44 y 43% respectivamente) y la información a destiempo en el servicio o unidad, (19%).

Los canales de comunicación más utilizados son el teléfono y el correo electrónico, siendo menos comunes las reuniones y las notas (formales o informales, en ambos casos).

La mayoría de diferencias encontradas se dieron entre los grupos por categoría jerárquica, siendo en general mayor la valoración de los aspectos de la Comunicación Interna en nuestra Gerencia entre el Dirección y muy similar y más baja entre los mandos intermedios y otros profesionales.

Por último, en el análisis de las observaciones, se encontró que el 34,6% de quienes respondieron a la encuesta plasmaron también al menos una (un total de 31). Al categorizar dichas observaciones, el motivo principal fue el déficit en la comunicación formal (8 veces).

8. OBJETIVOS

a. A quién se dirige el plan

Somos conscientes de las diferencias tanto cualitativas como cuantitativas, de las personas que trabajan en esta organización. Las expectativas, necesidades, grados de compromiso, etc. son variables, y para operativizar las acciones que vamos a llevar a cabo identificamos los diferentes públicos a los que va dirigido nuestro “producto”:

- Dirección
- Responsables intermedios
- Otros profesionales de la Unidad de Apoyo a Gerencia

b. Objetivo general

Este Plan pretende optimizar el uso de los canales de comunicación interna así como orientar las líneas estratégicas y actuaciones con la consiguiente eliminación de barreras, de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de nuestra organización.

9. ACCIONES DE MEJORA.

a. Cronograma (2010-2012)

		Objetivos	Actividades principales	Priorización	2010	2011	2012	Responsables
1	1.1.	Sistematizar los procedimientos (flujos y contenidos generales) de los procesos de comunicación e información	Elaborar flujograma de comunicación en la UAG, general y en cada servicio/unidad	93	x			Unidad de Comunicación/ Direcciones respectivas
	1.2.		Determinar el canal preferente para la comunicación de cada mensaje por servicios/unidades	81	x			Unidad de Comunicación
	1.3.		Establecer protocolo de identificación y transmisión de necesidades de información	77			x	Comisión de Calidad
2	2.1.	Potenciar reuniones como canal de comunicación interna en la Unidad de Apoyo a la Gerencia	Establecimiento de pautas/esquema para reuniones de trabajo en la Gerencia	87	x			Unidad de Calidad
	2.2.		Elaborar procedimiento/protocolo sobre organización de reuniones periódicas	84	x			Unidad de Calidad
3	3.1.	Promover la participación de figuras claves de la comunicación en la organización	Creación comisión de comunicación	79	x			Dirección
	3.2.		Figura del responsable/mediador/enlace de comunicación por servicio/unidad	76	x			Direcciones
	3.3.		Nombrar responsable/s-interlocutor/es reuniones con Dirección	74	x			Direcciones
4	4.1.	Actualizar la información que cambia periódicamente	Establecer el procedimiento de actualización de la libreta de direcciones	86	x			TIC
	4.2.		Elaborar procedimiento de actualización de comunicados para el personal en la página web	82		x		Unidad de Comunicación
	4.3.		Crear instrucción para la difusión interna periódica de la plantilla de personal actualizada	79	x			Gestión de Personal

		Objetivos	Actividades principales	Priorización	2010	2011	2012	Responsables
5	5.1.	Protocolizar documentos de apoyo relacionados con funcionamiento de la organización	Elaborar plan de acogida al nuevo trabajador	90	x			Unidad de Comunicación
	5.2.		Revisión y actualización del Manual Organizativo	82	x			Unidad de Calidad
	5.3.		Elaboración de Protocolo de registro, archivo, destrucción papel	72	x			Dirección de Gestión
6	6.1.	Establecer estrategia de difusión del Plan	Impartir sesiones sobre Plan de Comunicación Interna y documentos asociados	87	x	x	x	Unidad de Comunicación
	6.2.		Difusión del Plan de Comunicación Interna	86	x			Dirección
7	7.1.	Conocer las actividades/actos de la Unidad de Apoyo	Creación de Agenda de Actividades común a la Unidad de Apoyo a la Gerencia y Dirección (visible para todos)	92	x			TIC
8	8.1.	Promover la formación en comunicación interna	Fomentar la asistencia a los cursos de habilidades de comunicación	88	x	x	x	Unidad de Investigación, Docencia y Formación
	8.2.		Sistematizar actividades formativas sobre canales de comunicación	82		x		Unidad de Comunicación
9	9.1.	Evaluar la comunicación interna	Evaluación: encuesta de comunicación. Repetir.	87		x		Comisión de Calidad
	9.2.		Incluir aspectos de la Comunicación en Encuesta Clima Laboral. Supeditado a la realización de la encuesta en el plazo previsto	87	x			Comisión de Calidad
	9.3.		Evaluación de la percepción de los profesionales en la planificación de las nuevas estructuras (ubicación como barrera de comunicación)	82		x	x	Dirección de Gestión
	9.4.		Desarrollar técnicas cualitativas en la evaluación de la Comunicación Interna	61			x	Unidad de Técnicos de Salud

b. Cronograma 2010

		Objetivos	Actividades principales	COORDINADOR DEL GRUPO	GRUPO DE TRABAJO 2010	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsables
1	1.1	Sistematizar los procedimientos (flujos y contenidos generales) de los procesos de comunicación e información	Elaborar flujograma de comunicación en la UAG, general y en cada servicio/unidad	Unidad de Comunicación	Unidad de Comunicación Servicio de Farmacia ISEI GESUC Tarjeta Sanitaria OCAU Coord. Enfermería												Unidad de Comunicación/ Unidad de Comunicación
	1.2		Determinar el canal preferente para la comunicación de cada mensaje por servicios/unidades														
2	2.1	Potenciar reuniones como canal de comunicación interna en la Unidad de Apoyo a la Gerencia	Establecimiento de pautas/esquema para reuniones de trabajo en la Gerencia	Unidad de Comunicación	Unidad de Comunicación Coord. Equipos medicina (Rafael) Coord. Gestión OCAU												Unidad de Calidad Unidad de Calidad
	2.2		Elaborar procedimiento/protocolo sobre organización de reuniones periódicas														

		Objetivos	Actividades principales	COORDINADOR DEL GRUPO	GRUPO DE TRABAJO 2010	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsables		
3	3.1	Promover la participación de figuras claves de la comunicación en la organización	Creación comisión de comunicación	Unidad de Comunicación	subdirecciones, jefes de servicio y responsables de unidades y un representante de cada unidad que no disponga de jefe o responsable		X										Dirección		
	3.2		Figura del responsable/mediador/enlace de comunicación por servicio/unidad				X												Direcciones
	3.3		Nombrar responsable/s-interlocutor/es reuniones con Dirección			Coord. Equipos enfermería	Coord. Equipos enfermería Coord. Equipos medicina Secretaría Dirección Gestión	X											
4	4.1	Actualizar la información que cambia periódicamente	Establecer el procedimiento de actualización de la libreta de direcciones	Unidad de Comunicación	Unidad de Comunicación TIC Gestión de Personal (ANGEL)												TIC		
	4.3		Crear instrucción para la difusión interna periódica de la plantilla de personal actualizada	Gestión de Personal (ANGEL)	Unidad de Comunicación TIC Gestión de Personal (ANGEL)													Gestión de Personal	

		Objetivos	Actividades principales	COORDINADOR DEL GRUPO	GRUPO DE TRABAJO 2010	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsables	
5	5.1	Protocolizar documentos de apoyo relacionados con funcionamiento de la organización	Elaborar plan de acogida al nuevo trabajador	Unidad de Comunicación	Unidad de Comunicación Gestión de Personal (ANGEL) Secretaria Dirección Gestión												Unidad de Comunicación	
	5.2		Revisión y actualización del Manual Organizativo	Gestion Personal	Gestión de Personal (ANGEL) Coord. Gestión Tarjeta Sanitaria Coordinador de Equipos (RAFA) Coord. Unidades Advas													Unidad de Calidad
	5.3		Elaboración de Protocolo de registro, archivo, destrucción papel	Coord. Gestión	Coord. Gestión Unidad de Comunicación (Registro Secretaría Dir.)													Dirección de Gestión
6	6.1	Establecer estrategia de difusión del Plan	Impartir sesiones sobre Plan de Comunicación Interna y documentos asociados	Unidad de Comunicación	COMISION				x								Unidad de Comunicación	
	6.2		Difusión del Plan de Comunicación Interna	Unidad de Comunicación	COMISION				x									Dirección
7	7.1	Conocer las actividades/actos de la Unidad de Apoyo	Creación de Agenda de Actividades común a la Unidad de Apoyo a la Gerencia y Dirección (visible para todos)	TIC	Unidad de Comunicación TIC												TIC	
8	8.1	Promover la formación en comunicación interna	Fomentar la asistencia a los cursos de habilidades de comunicación	Docencia y Formación	Docencia, Formación OCAU												Unidad de Investigación, Docencia y Formación	

		Objetivos	Actividades principales	COORDINADOR DEL GRUPO	GRUPO DE TRABAJO 2010	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsables
9	9.2	Evaluar la comunicación interna	Incluir aspectos de la Comunicación en Encuesta Clima Laboral. Supeditado a la realización de la encuesta en el plazo previsto	OCAU	OCAU Unidad de Comunicación												Comisión de Calidad

Cada grupo responsable asignará a una persona que se pondrá en contacto con el responsable del Plan de Comunicación Interna a fin de informar sobre el desarrollo de las actividades

10. IMPLEMENTACIÓN (Estrategia de difusión)

El presente documento se difundirá a través de:

- Sesiones informativas
- Correo electrónico
- Página web: Se colgará en el espacio dirigido a profesionales en documentos de interés.
- Revista interna "Primaria Hoy"
- Otros foros (Consejo de Gestión, Premios de Investigación, Comisión de calidad, jornadas etc.)

La Responsable de la Unidad de Comunicación será la encargada de velar por el cumplimiento del cronograma, sin que esto conlleve que tenga que realizar de manera directa las tareas planteadas, para las que ya se han asignado responsables (excepto aquellas en las que le corresponda). Este seguimiento se hará con el respaldo del Dirección, quien visa el presente documento y a quien se comunicarán periódicamente los resultados de su cumplimiento, semestralmente el primer año y anualmente en los siguientes, a menos que hubiera alguna circunstancia extraordinaria que así lo requiera.

11. ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

Indicadores:

- **(Nº de profesionales que conocen el Plan tras un año de su implementación/ Nº de profesionales de la UAG en ese periodo) x 100**
 - Tipo: De gestión
 - Fuente: Encuesta de Satisfacción del Profesional. Se medirá sobre el total de personas que respondan la encuesta.
 - Periodicidad: Anual
 - Estándar: $\geq 80\%$
- **Encuesta de Comunicación Interna realizada a los 18 meses posteriores a la implantación**
 - Tipo: De gestión
 - Fuente: Unidad de Comunicación
 - Periodicidad: La establecida en el criterio
 - Estándar: Sí

■ **(Nº de acciones de mejora llevadas a cabo en plazo/ Nº total de acciones de mejora del plan de acción para dicho plazo) x 100**

- Tipo: De proceso
- Fuente: Responsable del Plan
- Periodicidad: Anual
- Estándar: >= 80%

■ **% de variación de la media de la valoración global de la comunicación en la gerencia (entre la encuesta previa y la posterior)**

- Tipo: De impacto
- Fuente: Encuesta de Comunicación Interna
- Periodicidad: La de la realización de la encuesta
- Estándar: >= 30%

12. REVISIÓN

El presente Plan tendrá una vigencia de **3 años**, durante los cuales se incorporarán las modificaciones que se consideren necesarias, registrando las distintas versiones en el anexo VI. Tras esta etapa se elaborará una nueva edición según una metodología de despliegue (recomendada: DAFO, QFD, etc.), las nuevas necesidades y áreas de mejora detectadas y los cambios organizativos, normativos y estructurales que así lo requieran.

Si de manera excepcional la necesidad de cambios detectados fuera considerada de gran impacto y se diera antes de cumplida la vigencia establecida, el responsable del plan propondrá y coordinará a los responsables de los objetivos, a fin de consensuar si se diseña o no una nueva edición.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Borrador del Plan de Comunicación de la Gerencia de Atención Primaria de Talavera. 2005
- Plan de Comunicación Interna. Gerencia de Atención Primaria de Ciudad Real. Octubre 2008
- Plan de Comunicación Interna del Complejo Asistencial de Zamora. 2004
- Plan de Calidad Servicio Andaluz de Salud (SAS) Nuevas estrategias para la Sanidad Andaluza “Línea estratégica de comunicación”.
- La demanda de reconocimiento de las personas en organizaciones con gestión innovadora. Hospital de Zumárraga.

14. ANEXOS

Anexo I. Encuesta de comunicación interna y reconocimiento

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y RECONOCIMIENTO. GERENCIA DE AP DE TALAVERA

Estamos trabajando para mejorar la comunicación interna y el reconocimiento de los profesionales de la Gerencia. Tu opinión es importante.

Por favor, selecciona el grupo al que perteneces

Mando Intermedio: Coord. de Equipos, Responsables de Enfermería, Jefe de Servicio, Sección o Grupo Sí

Equipo Directivo: Gerente y Directores Sí

Otros Profesionales de la Unidad de Apoyo a la Gerencia (UAG) Sí

Antigüedad en este Centro: Menos de 2 años De 2 a 10 años Más de 10 años

Sexo: Varón Mujer

Del 1 al 10 valora las siguientes afirmaciones (siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 10 totalmente de acuerdo)

Me convocan a reuniones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mis funciones están definidas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibo tanta información que entorpece mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las reuniones son productivas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La información que recibo desde distintas direcciones/servicios de la Gerencia es homogénea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tengo una idea general de las funciones de los servicios/unidades de la Gerencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La dirección a la que pertenezco valora las propuestas de los profesionales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En mi servicio o unidad existe un circuito formalizado de comunicación interna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cuando un nuevo compañero se incorpora a la Gerencia se informa al resto sobre cuáles son sus funciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe una comunicación adecuada dentro de mi servicio o unidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El número de reuniones es adecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Considero que los mandos intermedios están adecuadamente informados por el equipo directivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe una comunicación adecuada entre los distintos servicios/unidades de la Gerencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Valora de forma global la comunicación en la Gerencia, siendo el 1 la peor valoración y el 10 la mejor posible:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si crees que alguno de los siguientes son problemas de comunicación en la Gerencia, señala los que te parezcan más importantes (máximo 3)

Falta de adaptación a los cambios	<input type="checkbox"/>	Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos	<input type="checkbox"/>
Desconocimiento de las agendas de los demás	<input type="checkbox"/>	Deficiencias en el registro y archivo de la información	<input type="checkbox"/>
Falta de respuesta a los mensajes en general	<input type="checkbox"/>	Falta de interés de los trabajadores para comunicarse	<input type="checkbox"/>
Otros problemas (especificar):		Barreras físicas entre los servicios o unidades	<input type="checkbox"/>

¿Qué barreras consideras que existen actualmente en la comunicación interna? (pueden marcar varias)

	En mi servicio o unidad	En la Gerencia
Filtración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deformación (rumor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información de estorbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hermetismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de claridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interrupción en la comunicación del mensaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar si en el servicio o unidad y/o en la Gerencia en general):		

¿Con qué frecuencia utilizas los siguientes canales de información dentro de la Gerencia?

	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Correo electrónico				
Notas informales (post it, etc)				
Reuniones formales				
Reuniones Informales (café, pasillo, etc)				
Página web				
Nota Interior				
Teléfono				

Se debería mejorar en ese aspecto:

En esta organización se me reconoce por medio de:					Si, debe mejorar	No, así está bien	Me daría igual
Incentivos económicos:	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre			
Carta de agradecimiento:	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre			
Agradecimiento verbal:	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre			
Certificados de Participación:	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre			
Flexibilidad de horarios:	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre			
Obsequios:	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre			

Del 1 al 10 valora las siguientes afirmaciones (siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 10 totalmente de acuerdo)

Se debería mejorar en ese aspecto:

En esta organización se me reconoce:											Si, debe mejorar	No, así está bien	Me daría igual
Por cumplir con mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Por mis logros fuera de la GAP (posters, premios, etc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Por realizar tareas que no me corresponden en situaciones de urgencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Por asumir el trabajo de un compañero en su ausencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Por participar en actividades y grupos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
En situaciones especiales (nacimientos, bodas, etc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Me siento reconocido en general	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Si crees que puedes aportar alguna idea que nos ayude a mejorar alguno de los puntos evaluados puedes hacerlo en este espacio. Muchas gracias por tu colaboración.

Anexo II. Procedimiento elaboración Nota Interior

(Plantilla disponible en la página web)

Lugar y fecha de emisión de la nota interior

Procedencia: departamento, área, servicio, sección y/o persona

Destino: persona, cargo y C. Sanitario de referencia; o departamento, área, sección...



GERENCIA DE ATENCIÓN PRIMARIA DE TALAVERA
C/ José Luis Gallo, Nº 2.
45600 Talavera de la Reina (Toledo)
N.I.F. Q-4500146-H
Telfs.: 925 82 15 09 – 925 82 79 36 / Fax: 925 81 71 08



sescam
Servicio de Salud de Castilla-La Mancha

NOTA INTERIOR

Fecha: Talavera de la Reina, 28 de Enero de 2005.
De: Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina.
A: D. PABLO FERNÁNDEZ LÓPEZ. C. S. LA SOLANA

Nuestra referencia: Iniciales de las personas que firman y realizan la nota

Breve reseña del asunto

N/Ref.: CN/Rj.
S/Ref.: PR/ Mr
Asunto: Comunicación.

Su referencia

Fundamentación: Escrito, motivo, causa, reseña, etc.

Recibido escrito de fecha 8 de noviembre de 2004 por el que se nos comunica la situación producida en ese centro el pasado 1 de noviembre del presente año, en el que entre otras cuestiones

.....

.....

.....

.....

Agradezco nuevamente su estrecha colaboración, al tiempo que le emplazo a una pronta contestación con el fin de dar respuesta adecuada a la urgencia del presente trámite.

EL DIRECTOR GERENTE

Fdo:

Despedida y cierre de la comunicación.

Cargo, puesto, departamento, etc... de la persona que firma la nota interior

Nombre y apellidos de la persona que firma la comunicación

Anexo III. Procedimiento elaboración Oficio

(Plantilla disponible en la página web)

Lugar y fecha de emisión de la nota interior.

Procedencia: departamento, área, servicio, sección y/o persona

Destino: Dirección completa, persona, y en caso, cargo y centro sanitario de referencia; o departamento, área, sección...

Nuestra referencia: Iniciales de las personas que firman y realizan la nota

Breve reseña del asunto

Fundamentación: Escrito, motivo, causa, reseña, etc.

Despedida y cierre de la comunicación.

Cargo, puesto, departamento, etc... de la persona que firma la nota interior

Nombre y apellidos de la persona q



GERENCIA DE ATENCIÓN PRIMARIA DE TALAVERA
 C/ José Luis Gallo, Nº 2.
 45600 Talavera de la Reina (Toledo)
 N.I.F. Q-4500146-H
 Telfs.: 925 82 15 09 / 925 82 79 36 / Fax: 925 81 71 08



Destino: Dirección completa, persona, y en caso, cargo y centro sanitario de referencia; o departamento, área, sección...

Fecha: Talavera de la Reina, 28 de Enero de 2005.
 De: Gerencia de Atención Primaria de Talavera de la Reina.

D. Carlos Martín García
 Pza de Cuba, nº 3
 Talavera de la Reina, 45600
 Toledo

N/Ref.: CN/Rj.
Asunto: Agradecimiento.

Queremos expresarles nuestro más profundo agradecimiento por haber podido celebrar la *I Jornada Regional de Ética en Atención Primaria de Talavera de la Reina* el pasado día 17 de noviembre en el salón de actos.

.....

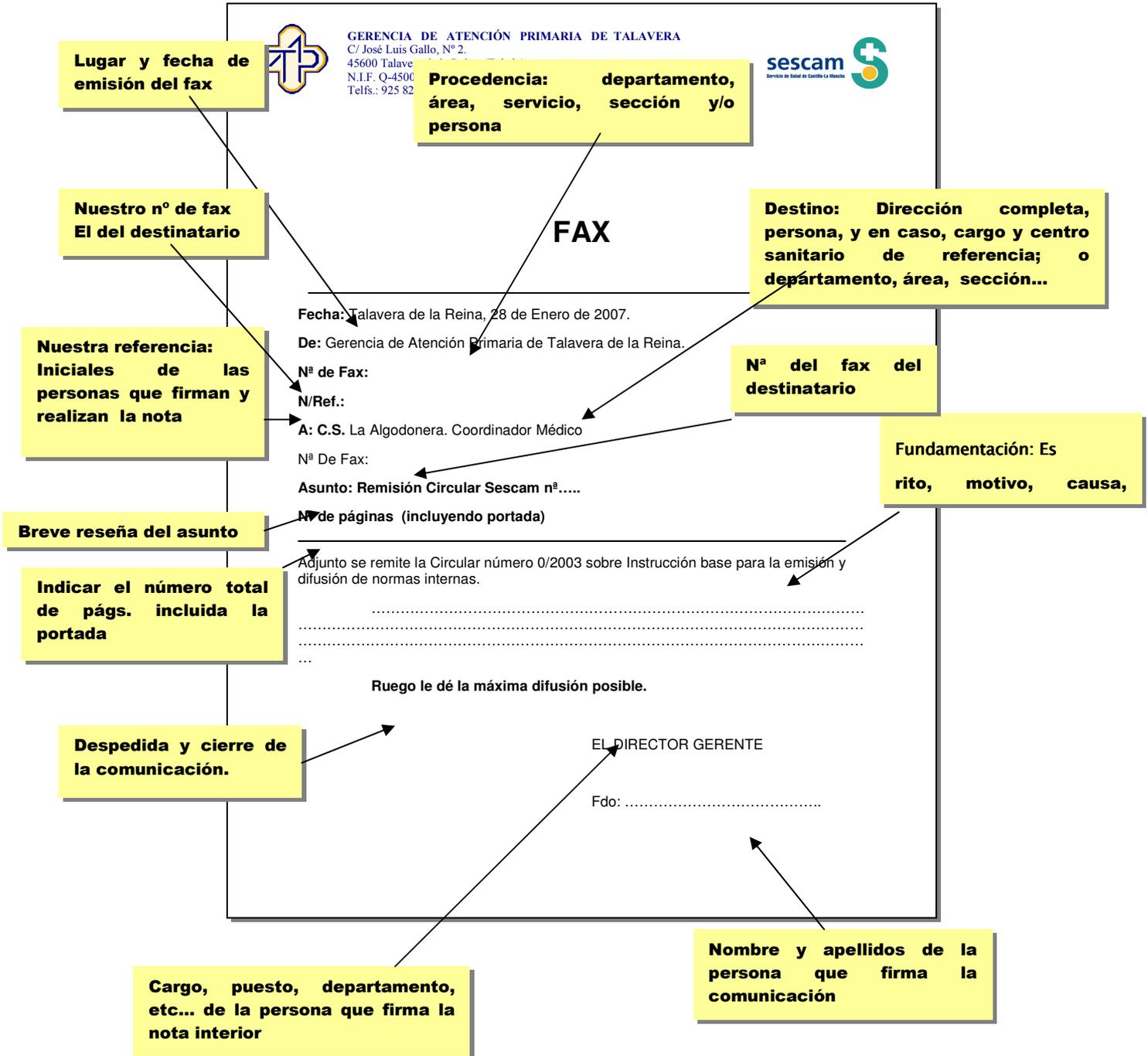
Agradeciendo nuevamente su inapreciable apoyo, reciban un afectuoso saludo

EL DIRECTOR GERENTE

Fdo:

Anexo IV. Procedimiento elaboración Fax

(Plantilla disponible en la página web)



Anexo V. Contenido de un mensaje de correo electrónico:

www.gaptalavera.es

The image shows a screenshot of an email client window titled "Mensaje nuevo". The interface includes a menu bar (Archivo, Edición, Ver, Insertar, Formato, Herramientas, Mensaje, Ayuda) and a toolbar with icons for "Enviar", "Cortar", "Copiar", "Comprobar", "Ortografía", and "Adjuntar". The main area contains fields for "Para:", "CC:", "CCO:", and "Asunto:". Below these fields is a rich text editor with a formatting toolbar. The email content is as follows:

Buenos días:
Adjunto se remite la Circular número 0/2003 sobre Instrucción base para la emisión y difusión de normas internas.
.....
Un saludo

FIRMA DEL CORREO
Nombre y apellidos
Cargo/departamento
G.A.
. TALAVERA
Dirección

Annotations with arrows point to various parts of the interface and content:

- Destinatario/s del mensaje**: Points to the "Para:" field.
- Insertar un archivo**: Points to the "Adjuntar" icon in the toolbar.
- Envío de una copia**: Points to the "Copiar" icon in the toolbar.
- Breve reseña del asunto**: Points to the "Asunto:" field.
- Envío de una copia oculta**: Points to the "CCO:" field.
- Fundamentación: Escrito, motivo, causa, reseña, etc.**: Points to the main body of the email text.
- Despedida y cierre de la comunicación.**: Points to the "Un saludo" text.
- FIRMA DEL CORREO**: Points to the signature block at the bottom left.

ANEXO VI. Registro de Versiones y Modificaciones:

Nº DE VERSIÓN	FECHA	MODIFICACIONES	RESPONSABLE
PLAN_COMUNICACION_2009GAPTA Av1-bis-6	15/02/2010	Se modifica la denominación de algunas acciones de mejora	Responsable de Comunicación M ^a Pilar Fluriache García-Caro
PLAN_COMUNICACION_2009GAPTA Av1-bis-7	26/02/2010	Se incluye en el apartado de antecedentes la creación en 2003 de la encuesta de comunicación	Responsable de Comunicación M ^a Pilar Fluriache García-Caro
PLAN_COMUNICACION_2009GAPTA Av1-bis-8	04/03/2010	Se acuerda llevar la acción de mejora de creación de una Comisión de Comunicación para su abordaje de 2011 2010 Aprobación del plan	Responsable de Comunicación M ^a Pilar Fluriache García-Caro
PLAN_COMUNICACION_2009GAPTA Av1-bis-9	07/04/2010	En la primera reunión de la Comisión de Comunicación el 7 de abril se acuerda abordar algunas acciones de mejora previstas para 2011 o 2012 en 2010: Elaborar procedimiento/protocolo sobre organización de reuniones periódicas Figura del responsable/mediador/enlace de comunicación por servicio/unidad Elaborar procedimiento de actualización de comunicados para el personal en la página web Revisión y actualización del Manual Organizativo Elaboración de Protocolo de registro, archivo, destrucción papel	Responsable de Comunicación M ^a Pilar Fluriache García-Caro
PLAN_COMUNICACION_2009GAPTA Av1-bis-10	13/05/2010	Cambios en la Misión, Visión y Valores (Eslogan) Actualización cronograma según cambios 7 de abril	Responsable de Comunicación M ^a Pilar Fluriache García-Caro

PLAN_COMUNICACION_2009GAPTA Av1-bis-11	17/11/2010	Corrección fecha aprobación del Plan.	Responsable de Comunicación M ^a Pilar Fluriache García-Caro

La presente edición del **Plan de Comunicación Interna** lo firma el Gerente de Atención Primaria de Talavera D. Fernando Gragera Gabardino en nombre del Dirección de esta Gerencia.

EL DIRECTOR GERENTE



Fdo: Fernando Gragera Gabardino

Diciembre de 2009