



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

Título: "Procedimientos de comunicación interna en el Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil de Gran Canaria (CHUIMI). Especial referencia a la Subdirección de RRHH"

Alumna: Carmen Laura Martín Brito
Tutor: Miguel Lamoca Pérez

INDICE

Pag.

Índice.....	1
Resumen.....	2
1.- INTRODUCCION.....	3
1.1 Justificación.....	3
1.2 Competencias de RRHH.....	4
2.- PARTE TEORICA.....	5
2.1. Concepto de comunicación organizacional: comunicación interna y comunicación externa.....	5
2.2. Nuevos canales de comunicación interna.....	13
2.2.1. Difusión de la información.....	13
2.2.2. Programas de asistencia al empleado.....	14
2.2.3. Redes sociales de empresa.....	15
2.2.4. Digitalización.....	18
3.- PARTE PRACTICA. COMUNICACION INTERNA EN EL CHUIMI: ESPECIAL REFERENCIA A LA SUBDIRECCION DE RRHH.....	20
3.1 ¿Quiénes somos? Historia del CHUIMI. Subdirección de RRHH. Organigrama.....	20
3.2 La comunicación interna en el CHUIMI: la Subdirección de RRHH.....	27
3.3 Encuesta a los integrantes de la Subdirección de RRHH y entrevista a personal de distintos perfiles del resto del complejo Hospitalario (Gestión y Sanitarios).....	31
4.- PROPUESTAS DE MEJORA EN LA COMUNICACION INTERNA.....	45
4.1 Propuestas de mejoras en la comunicación interna en la Subdirección de RRHH.....	45
4.2 Propuesta de mejora de la Subdirección de RRHH con el resto del CHUIMI.....	46
5.- CONCLUSIONES.....	47
6.- BIBLIOGRAFIA.....	48
7.- ANEXOS.....	50

Resumen:

El principal objetivo de este trabajo es analizar, dar a conocer y determinar en que se puede mejorar la comunicación interna en el Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil, centrándonos en la Subdirección de RRHH.

Para ello se han realizado varias entrevistas, eligiendo de forma concienzuda a los entrevistados, donde se muestran las relaciones entre subdirecciones, así como el uso y conocimiento de las herramientas y medios comunicativos existentes en sus lugares de trabajo.

Un plan de comunicación interna óptimo, es esencial para la gestión de recursos humanos, siendo uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y buen desarrollo de las organizaciones. La digitalización en el proceso de comunicación interna junto con los aplicativos informáticos, se han convertido en vitales, sobre todo en entornos hospitalarios, como es el caso, donde se necesita agilidad e inmediatez en la fluidez de la comunicación interna para una toma de decisiones acertada.

Palabras claves: Comunicación Interna, digitalización, entorno hospitalario.

Abstract:

The main objective of this work is to analyse, publicize and determine how internal communication can be improved in the Maternal and Child Insular University Hospital Complex, focusing on the HR Sub-directorate.

To this end, several interviews have been carried out, choosing the interviewees in a consensual manner, where the relationships between sub-directorates are shown, as well as the use and knowledge of the tools and communicative means existing in their workplaces.

An optimal internal communication plan is essential for human resources management, being one of the fundamental pillars for the growth and good development of organizations. Digitalization in the internal communication process together with computer applications, have become vital, especially in hospital environments, as is the case, where agility and immediacy are needed in the fluidity of internal communication for accurate decision-making.

Keywords: Internal communication, digitalization, hospital environment.

1.-INTRODUCCION

1.1 JUSTIFICACIÓN

La finalidad de este trabajo es estudiar la comunicación interna dentro del Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil, así como los procedimientos existentes sobre comunicación interna y su mejora. Nos centraremos en la comunicación interna dentro de la Subdirección de Recursos Humanos, ya que es primordial para el buen funcionamiento de cualquier organización, sean de índole privada o pública, como es el caso.

Mantener una comunicación interna clara y eficaz es muy importante dentro de la organización, para establecer un contacto entre las personas de diferentes unidades y servicios y así se establezca un flujo de comunicación por los diferentes canales que influya de manera directa en los objetivos de la organización, se trasmitan los valores y la misión de la empresa. Además, llevar a cabo una comunicación interna fluida hace incidencia directa en la forma de liderar y en los objetivos de la empresa.

En un entorno sanitario, donde surgen imprevistos, y los cambios son inminentes, por las distintas emergencias o urgencias que se puedan dar, es esencial tener como pieza clave y fundamental un procedimiento de comunicación interna bien implantado, para saber cómo actuar ante las distintas situaciones que puedan suceder.

Como hemos podido comprobar después de la pandemia del Covid-19 que hemos sufrido en los años anteriores, quedó en evidencia la importancia de estar preparados de un plan de actuación para hacer frente a todas las posibles situaciones, ya que el trabajo en presencia física en el caso de los puestos de gestión pasó a ser en teletrabajo, teniendo que tener una comunicación fluida con el resto de servicios que, por otro lado, era indispensable realizarlo en presencia física como fue el caso de los sanitarios.

En el caso en concreto del CHUIMI, no hay un procedimiento de comunicación interna genérico como tal, aunque si diversos protocolos de actuación y herramientas que sirven de guía para la comunicación entre Subdirecciones, así como en la Subdirección de RRHH, la cual pertenezco y en la que nos centraremos.

Por todo ello, nos disponemos a analizar el procedimiento de comunicación interna del CHUIMI y en concreto de la Subdirección de recursos humanos, con la finalidad de ofrecer y demostrar en que podemos mejorar en cuanto a la comunicación interna, de forma que haya unos beneficios directos sobre los objetivos de la empresa y por supuesto el ambiente de trabajo, haciendo que las personas estén más cómodas desarrollando sus tareas y se vea reflejado en la mejora del clima laboral.

1.2 COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIAS GENERICAS

INSTRUMENTALES

- CG.1.Capacidad de análisis y síntesis
- CG.2.Capacidad de organización y planificación
- CG.3.Comunicación oral y escrita en lengua nativa
- CG.5.Conocimientos de informáticas al ámbito de estudios
- CG.6.Capacidad de gestión de la información
- CG.7.Resolución de problemas
- CG.8.Toma de decisiones

PERSONALES

- CG.12.Habilidades en las relaciones interpersonales
- CG.14.Razonamiento crítico

SISTEMÁTICAS

- CG.16. Aprendizaje autónomo
- CG.17.Adaptación a nuevas situaciones
- CG.21.Motivación por la calidad

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

PROFESIONALES (SABER HACER)

- CG.13.Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.
- CG.14.Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación.

2.- PARTE TEÓRICA

2.1 CONCEPTO DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL: COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA

2.1.1. CONCEPTO DE COMUNICACION Y SUS ELEMENTOS

La Real Academia Española de la Lengua define el concepto de comunicación de forma genérica, recogiendo varios aspectos sobre el concepto de comunicación. Define la comunicación de la siguiente forma:

- Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
- Trato, correspondencia entre dos o más personas.
- Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
- Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casa o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías canales, cables y otros recursos.
- Medio que permite que haya comunicación entre ciertas cosas.
- Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.
- Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.
- Petición del parecer por parte de la persona que habla a aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.

"El problema fundamental de la comunicación es el de la reproducción exacta o aproximada en un determinado punto de un mensaje elegido en otro punto. Con frecuencia los mensajes tienen significado" (Shannon, 1948).

La comunicación es el proceso por medio del cual se transmite información de un ente a otro. Es el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otras señales.

Los elementos que componen el proceso de la comunicación son:

Emisor: es quien transmite el mensaje.

Receptor: es el que recibe el mensaje.

Código: es el conjunto de signos que serán utilizados para crear el mensaje (palabras, gestos, símbolos).

Mensaje: la información que el emisor quiere transmitir.

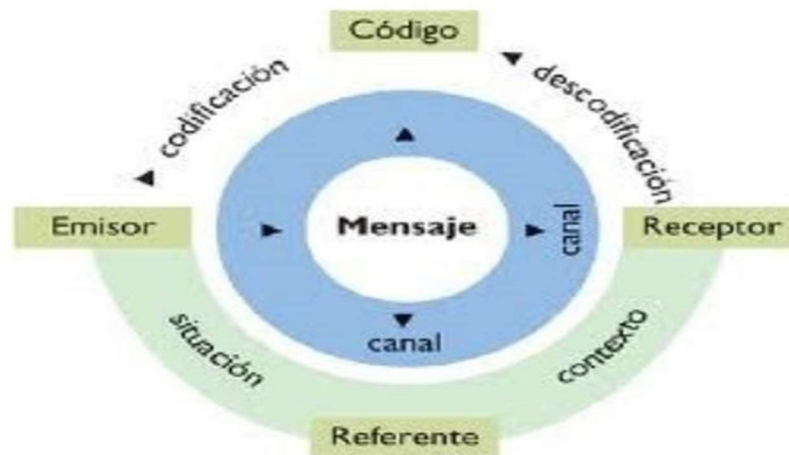
Contexto: es la situación que se da, es decir, las circunstancias que envuelven el acto comunicativo.

Canal: medio por el que se transmite el mensaje.

Ruido: interferencias que entorpecen el acto de comunicación.

Feedback o retroalimentación: comunicación que se devuelve por el receptor con la comprensión del mensaje como respuesta.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Teresa Losada, slideshare. (2011).

Con todo lo expuesto podemos definir la comunicación como el proceso mediante el cual se transmite y recibe una información (mensaje) con códigos similares, entre varios interlocutores a través de una canal.

2.1.2. COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Es indiscutible la importancia de la comunicación organizacional, siendo uno de los pilares fundamentales para garantizar un entendimiento claro de los objetivos de una empresa, así como las estrategias para alcanzarlo.

La comunicación organizacional se basa en las relaciones entre los miembros de la organización y los factores externos (clientes, proveedores, etc.).

Dentro de las organizaciones, los empleados deben ser hábiles en las relaciones interpersonales, la escucha y las habilidades sociales para comunicarse en público.

Las empresas buscan empleados que sepan escuchar con atención, proporcionar comentarios útiles, establecer buenas relaciones con los compañeros de trabajo y

clientes, establecer redes de contactos, trabajar e integrarse en equipos de trabajo, resolver problemas de forma creativa y constructiva y presentar ideas válidas y comprensibles.

Una buena comunicación organizacional implica saber crear e intercambiar información, trabajar con diferentes perfiles de empleados, comunicarse en momentos complejos y cambiantes, así como tener la aptitud para comunicarse de forma adecuada entre los interlocutores o miembros de los equipos y organizaciones.

Si bien la organización tiene intención de establecer una comunicación efectiva, existen algunas barreras que pueden estar impidiendo un flujo de información adecuado, por tanto, podemos encontrar distintas **barreras en la comunicación organizacional**:

- Ausencia de planificación, suele suceder por ausencia de un buen liderazgo que no ha realizado una planificación basada en el análisis, ni objetivos, ni metas de la organización.
- Hechos confusos, cuando la comunicación se realiza de forma incompleta y se interpreta de forma errónea, generando confusiones y problemas de mayor tamaño.
- Información deficiente, a pesar de que el emisor muestra sus ideas de forma clara, no supo expresar y explicar correctamente el mensaje, por lo que se desvirtúa la información.
- Pérdida de información, en este caso, cuando la información se va transmitiendo de un individuo a otro, va perdiendo precisión, dando lugar a malentendidos que pueden llegar a ocasionar problemas severos de comunicación dentro de la empresa.
- Exceso de información, se intenta transmitir un mensaje demasiado grande, resultando difícil de asimilar para los receptores. Es por ello por lo que la información debe ser concisa y estar basada en objetivos.
- La expresión utilizada en el mensaje se adapta al estilo de expresión propio de los individuos involucrados en la comunicación.

Podemos añadir que las barreras de la comunicación son las obstrucciones o interferencias que pueden modificar la transmisión del mensaje, llegando incluso a suprimir la comunicación o a filtrar parte de esta, por tanto, diferenciamos los distintos tipos de barreras:

1. Barreras Físicas: Factores externos que dificultan la comunicación y distorsionen el mensaje, tales como obstáculos físicos, ruidos ambientales, paredes, cortinas.
2. Barreras semánticas: Tienen que ver con el código del mensaje, por ejemplo, el idioma, o gestos y signos en la comunicación no verbal.
3. Barreras Fisiológicas: Depende de las características del emisor del mensaje, como pueden ser condiciones médicas, sordera, mudez, ronqueras, etc.
4. Barreras Psicológicas: Situación personal y condición mental o emocional de los interlocutores, pudiendo sabotear la transmisión del mensaje.
5. Barreras Administrativas: Circunstancias sobre la gestión de la comunicación,

como el contexto cultural, mecanismos tecnológicos, etc.

Se puede dar el caso, que este tipo de barreras surjan de forma voluntaria o involuntaria según los objetivos de los interlocutores. En el caso de las voluntarias, son aquellas en las que alguno de los actores quiera sabotear el acto comunicativo y las involuntarias son resultados de un accidente o circunstancias sobrevenida.

Existen diferentes estrategias para evitar las barreras comunicativas, serían:

1. Cuidar la expresión, para que el mensaje se entienda con facilidad.
2. Elegir el momento adecuado en el que hacer llegar el mensaje para garantizar la correcta recepción.
3. Prestar atención al emisor.
4. Hay que confirmar que el código que se utiliza es común para emisor y receptor.
5. Controlar las emociones.

2.1.3. TIPOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL:

Tras evidenciar la vital importancia de la comunicación organizacional, pasamos a detallar los diferentes tipos:

COMUNICACION INTERNA:

Es la comunicación que se da entre los miembros de una misma organización. Puede ser entre el conjunto organizacional o en pequeños grupos de individuos, como unidades, departamentos, proyectos o equipos de trabajo.

Podemos encontrarnos con multitud de definiciones de Comunicación interna, Welch y Jackson la definen como:

La comunicación entre los gestores de una organización y sus stakeholders internos, destinados a promover el compromiso con la organización, el sentimiento de pertenencia a la misma, la conciencia de su entorno cambiante y la comprensión de sus objetivos en evolución (Welch y Jackson, 2007, p.193).

Bratton y Gold (1999) afirman que, para lograr una comunicación interna exitosa, es necesario que exista comprensión de la comunicación por parte de la totalidad de los empleados; el compromiso de la gerencia para ello; un liderazgo efectivo; el uso múltiple de canales; la consistencia de los mensajes, y de la comunicación en su conjunto. Igualmente, enfatizan que se deben realizar capacitaciones para fortalecer las habilidades comunicativas de la plantilla de la organización, así como una evaluación continua de los sistemas de comunicación.

Desde una perspectiva de comunicación interna, una organización transparente compartirá deliberadamente información veraz, sustancial y completa (Men y Bowen, 2017). La comunicación interna favorece la productividad y la retención del talento, al potenciar la fidelización de los miembros de una organización y contribuir a que se

sientan participes de la cultura corporativa, se adhieran a ella y a sus valores de marca (Berceruelo, 2011).

Xifra et al. (2009) indican que los trabajadores son el “publico-motor” de la organización, y señalan cinco ejes para generar un desarrollo excelente de la comunicación interna:

- Poner a los individuos y la comunicación en primer lugar, lo que influirá de manera positiva en el clima psicológico de la empresa;
- Aceptar que objetivos económicos y sociales no son excluyentes, y la comunicación interna puede ejercer un papel de mediadora entre ambos;
- Disponer del compromiso e implicación de la directiva, cuyo rol es fundamental en los procesos de comunicación interna.
- Ser conocedores y aplicar las nuevas tecnologías, para optimizar la comunicación interna y que no interfieran en la motivación o sentimiento de pertenencia, teniendo en cuenta a los trabajadores que trabajen en remoto;
- Crear una sinergia entre comunicación interna y externa, para que no se desatiendan las relaciones internas por priorizar la imagen proyectada hacia el exterior.

Para que exista una buena comunicación interna, debe haber por parte de los empleados una implicación activa, para que los componentes colaboren, deben darse ciertas condiciones:

-Confianza: los trabajadores deben confiar en los miembros de niveles jerárquicos superiores, tanto a nivel laboral como al poder dialogar con ellos para realizar nuevos proyectos.

-Capacidad: proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para tomar decisiones en medida de sus responsabilidades.

-Creencia: Dar seguridad a los empleados, es decir, que la dirección sepa transmitir y les haga creer que sus sugerencias serán consideradas, así como que sientan que sus opiniones serán escuchadas y respetadas.

La comunicación interna puede ser **formal** o **informal**. La formal es la establecida por la organización a través de procedimientos internos, como pueden ser resultados, objetivos establecidos, evaluaciones del desempeño, reuniones periódicas, etc., y por otro lado la comunicación informal, se da a través de canales no establecidos, de forma casual, aparece cuando la comunicación formal falla en este tipo de comunicación, la información se intercambia de manera espontánea sin seguir las guías organizacionales, ni las jerarquías de mando, como pueden ser, los rumores, conversaciones de pasillo entre compañeros según afinidad, llamadas telefónicas, etc.

Por otro lado, la **comunicación interna** se puede diferenciar en flujos **verticales** u **horizontales**:

-Comunicación interna vertical: Es aquella que se produce entre los trabajadores subordinados y los trabajadores con cargos superiores dentro de la organización. Ésta forma de comunicarse se utiliza en empresas donde siguen una jerarquía o la información que se maneja es sensible. Además, puede ser **ascendente** o **descendente**.

- **Descendente:** Es la comunicación que se transmite desde los trabajadores con categorías de rangos superiores a subordinados. Por lo general, se utiliza para hacer llegar información sobre el trabajo en sí que deben desarrollar, asignación de tareas, instrucciones, resolución de problemas que requieren de especial atención, objetivos, etc.

Compete al cargo con nivel jerárquico superior decidir qué información traslada a los subordinados.

De forma general, sería conveniente que tuvieran en cuenta aspectos como el entorno en el que se desenvuelve la actividad empresarial, utilidad de cada tarea, planes de formación y reciclaje, horarios, normas, turnos, cultura empresarial, pautas de actuación, etc.

Una óptima comunicación descendente se convierte en muchas ventajas, como que todos los miembros de la empresa saben que tienen que hacer, como, cuando tienen que hacerlo y por último lo que se espera de ellos. De esta forma se evitarán males entendidos e interpretaciones confusas ya que todos son participes y tienen conocimiento de la decisión.

Los canales habituales para hacer llegar la información descendente suelen ser:

-Reuniones de trabajo

-Manuales, descripción de las tareas, cultura, organigrama, características de cada puesto.

-Entrevistas.

-Comunicación escrita (escritos, correos electrónicos...)

-Cursos y reuniones de formación, para informar de nuevos métodos, tecnologías, nuevos procedimientos, cambios en productos, etc.

- **Ascendente:** La comunicación interna ascendente es la que fluye desde los subordinados hacia los puestos a nivel jerárquicos superiores. De esta forma, la información que fluye desde los niveles inferiores del organigrama hacia los cargos directivos, son una importante fuente de información ya que les permite conocer ideas, opiniones, sugerencias, propuestas de mejora, y de esta forma optimizar y mejorar cualquier circunstancia que se pueda dar y precise de su intervención.

Además, este tipo de información sirve para obtener feedback con respecto a la comunicación descendente y corroborar que los subordinados recibieron e interpretaron correctamente la información u órdenes dadas.

Los canales habituales para transmitir esta información son los siguientes:

-Buzones de sugerencias

-Reuniones departamentales donde se manifiesten incidencias, quejas, sugerencias, etc.

-Cartas al director

-Entrevistas personales

-Encuestas anónimas e individuales.

-Comunicación interna horizontal: Es la comunicación que se da entre personas del mismo nivel jerárquico. La información fluye entre iguales, para transmitir, planificar y coordinar el trabajo.

En todas las organizaciones la comunicación horizontal crea un ambiente de cooperación que suele repercutir en la buena marcha de la empresa, así como en la resolución de problemas. Además, suele ser más eficaz, pues suele llegar antes que las comunicaciones oficiales ya que en muchos casos fluye de manera espontánea. En estos casos, los canales más utilizados son:

-Mediante informes y comunicados entre responsables de distintos departamentos.

-Reuniones entre departamentales cuando urge una solución concreta.

En este caso, hay que tener en cuenta que la comunicación interna horizontal dependerá del peso que cada departamento tenga dentro de la organización, lo que puede convertirse en una barrera de la comunicación, todo ello puede afectar a que las opiniones sean más tenidas en cuenta en la comunicación formal.

Por otro lado, si se utiliza un lenguaje demasiado técnico en la información a transmitir por entre departamentos, puede dificultar la relación entre ellos y que no se entienda lo que se quiere comunicar.

COMUNICACIÓN EXTERNA:

Es la comunicación que se dirige exclusivamente a personas ajenas a la organización, como clientes, socios, competidores, administraciones públicas, medios de comunicación, etc.

En este caso, los mensajes que se transmiten están especialmente estudiados según la imagen que se quiera dar y transmitir. Lleva una estructura formal y bien focalizada.

Habitualmente, en cada organización existen departamentos de marketing o relaciones públicas, comunicación o similares, que son los encargados de diseñar la imagen que se quiere dar y diseñar los procesos de comunicación externa, todos los empleados de la empresa deben cumplir funciones de comunicación externa de difusión de la propia imagen de la empresa. Cuando los/as trabajadores/as están satisfechos dentro de la organización y se identifican con los valores de la empresa, esto se transmite hacia el exterior, proyectando una buena imagen de la empresa.

Es indispensable, que, para la correcta marcha de la empresa, que la comunicación externa e interna debe estar ligada y coordinada.

Todos los procesos de comunicación externa tienen la misma finalidad: dar a conocer el producto o servicio que ofrece la organización.

Según Querol (2016), podemos distinguir entre tres tipos de comunicación externa:

1. Comunicación externa operativa: Se lleva a cabo de forma ordinaria entre clientes y empresa, proveedores y administración pública. Hace que exista cooperación entre los equipos, evitando desorden al asignar responsables de los diferentes departamentos o tareas que se tengan como objetivo.
2. Comunicación externa de notoriedad: La empresa da a conocer sus fortalezas y los beneficios de sus productos para mejorar su imagen ante el público en general.
3. Comunicación externa estratégica: Es la comunicación que tiene como finalidad conseguir la información que ayude a la empresa a tener mayor alcance en el mercado. Es decir, información que le permite conocer mejor los gustos de sus clientes, su comportamiento, etc., en definitiva, conocerlos mejor, así como saber lo que hace la competencia.

Dentro de la comunicación externa, en lo que si se coincide es que como objetivo se debe tener la atención, el interés, el deseo y la acción de los receptores sobre el producto o servicio que se quiere vender o transmitir.

Entrando en detalle en el caso del Complejo Hospitalario Universitario Materno Infantil, al pertenecer a la Consejería de Sanidad del Gobierno de Canarias, dado la importancia que tiene este sector dentro del Gobierno autónomo por la sensibilidad de la actividad que se desarrolla en el CHUIMI. Existe un departamento específico en donde se estudian y se realizan las comunicaciones externas correspondientes.

El Gabinete de prensa del CHUIMI, entre otras cosas, elabora informes para la Consejería de Sanidad, se relaciona con los medios de comunicación (prensa escrita, televisión, ruedas de prensa, etc.), así como con diferentes asociaciones de pacientes, organismos y entidades deportivas, con los que se desarrollan iniciativas. También hacen un seguimiento de las noticias relacionadas con el centro hospitalario, coordina las visitas y actos institucionales que acontecen en el complejo hospitalario, así como que se desarrollen siguiendo las directrices de protocolo establecidas por el gobierno autónomo.

Otra parte fundamental es el mantenimiento de la Intranet, página web y la imagen corporativa, teniendo como misión, entre otras, realizar recomendaciones sanitarias, divulgar conocimientos entre los profesionales y elaborar documentos que faciliten la labor diaria en el hospital, como pueden ser folletos, cartelera, etc., siempre ajustándose a los manuales de identidad corporativa del Gobierno de Canarias.

En este caso, y dada la importancia que tiene la comunicación interna dentro de una organización, entraremos en detalle en el siguiente punto.

2.2 NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Existen muchos canales y herramientas para hacer más efectiva la comunicación interna. Pasaremos a detallar algunas de las herramientas que pueden utilizar las organizaciones para comunicarse internamente.

2.2.1 DIFUSION DE LA INFORMACION

- **Manual de Acogida:** Es una herramienta en forma de manual que se le entrega al trabajador a la hora de comenzar su relación laboral con la empresa. En dicho manual se recoge la historia, filosofía, misión, visión y toda la información necesaria para que el trabajador se sienta participe de los objetivos y cultura organizacional, independientemente del cargo que vaya a desarrollar dentro de la empresa.
- **Comunicación escrita:** Se utiliza para transmitir de forma concreta una información importante. Con ella se evita la generación de rumores y reduce el riesgo de interpretaciones erróneas. Pueden darse distintas formas de comunicación escrita:
 - Boletín informativo, periódico interno o revista: Se trata de una información que se hace llegar de forma periódica a los miembros de la organización, de forma gratuita y que se utiliza para hacer llegar información sobre los progresos de la empresa, objetivos conseguidos, concursos, eventos, encuestas a los empleados, descuentos a empleados con proveedores, nombramientos gerenciales, cambios de directiva, etc., también se pueden utilizar listas de difusión para hacer llegar este tipo de información a todos los empleados.
 - Tablón de anuncios: Se utiliza para publicar información interna, de distinta índole generalmente no de gran importancia, por lo general complementando otras herramientas de comunicación.
 - Circulares: En su mayoría la utilizan los superiores jerárquicos para comunicar información, generalmente urgente a toda la empresa.
- **Comunicación Audiovisual:**
 - Cartelera: cartelera informativa que varía con mayor frecuencia. Suele comunicar información social, eventos o información necesaria pero no imprescindible para el desarrollo de la actividad empresarial.
 - Videoconferencias: Es una herramienta muy utilizada en grandes organizaciones para realizar reuniones de trabajo sin desplazamientos, sobre todo en empresas donde se ha instaurado el teletrabajo. Además, como ventaja se puede destacar la dinamización del tiempo invertido. Lo malo podría ser si hubiera mala señal y en consecuencia se pierda calidad en la llamada e información.
- **Comunicación electrónica:**
 - Correo electrónicos, mensajería instantánea o chats: Cada vez más se utiliza menos la comunicación escrita y se utilizan más los medios electrónicos, entre otras ventajas por ser más sostenibles con el medio ambiente y generar menos gastos. Estas herramientas tienen grandes ventajas en cuanto a rapidez y eficacia en el envío de la información, en contrapartida las desventajas pueden ser el exceso de correos electrónicos y la utilización de los chats corporativos

para asuntos personales y no de trabajo, y mal entendidos por las formas en las que se puede llegar a expresar el mensaje.

-Intranet: Es un sistema de red privado que permite a todos los empleados de una organización compartir recursos entre ellos, es decir, consiste en una página web interna, adaptada al uso de las empresas según sus características y actividad. Suele tener accesos directos a sitios de interés para los usuarios como pueden ser portales de empleados, donde solicitar permisos, obtener documentos, así como toda la información relativa a la actividad de la propia empresa, como pueden ser manuales , procedimientos, organigramas, portafirmas electrónicos, servicios y toda la información relativa a la empresa, por departamentos o de forma genérica, por ende es una gran ventaja , ya que todo el personal de la organización en todos los niveles puede tener acceso a la información, lo que se convierte en una mayor eficacia, al tener información de los distintos departamentos o unidades que forman la empresa independientemente del departamento o unidad al que se pertenezca. Como desventaja podemos señalar que el exceso de información según en que perfiles de empleados puede ser contraproducente, ya que podría darse el caso de haber filtraciones sobre información relativa a la empresa y hacer mal uso de ella, que, por otro lado, se puede corregir estableciendo niveles de acceso según el tipo de perfil y puesto de los usuarios.

- Reuniones Informativas: Se realizan entre grupos o por servicios concretos de empleados, para intercambiar opiniones sobre un tema definido en donde opinan y buscar soluciones y alternativas sobre los asuntos tratados o cambio de procedimientos de actuación sobre un tema en concreto que requiera intervención inmediata. La desventaja que puede presentarse es que, si no se trata con claridad el asunto planteado y se organiza bien la reunión con los empleados adecuados, puede perderse efectividad.
- Comunicaciones informales: Se da entre superiores jerárquicos y subordinados, por ejemplo, en el entorno de una oficina donde el jefe de departamento o director se acerca a los empleados para saber cómo van en las tareas encomendadas, recibir información informal de cómo se desarrollan los acontecimientos, opiniones y sugerencias sobre determinadas cuestiones, etc. Además, esto sirve para motivar a los empleados.

Por otro lado, cabe señalar las comidas o cenas de empresa como reuniones informales, en donde se intercambian opiniones y puntos de vista sobre proyectos, así como sobre los procedimientos en el trabajo y los propios trabajadores de la empresa en un ambiente relajado y distendido, obteniendo los superiores jerárquicos una lectura sobre el sentir y el clima laboral que se respira en la organización.

2.2.2 PROGRAMAS DE ASISTENCIA AL EMPLEADO

Es necesario tener un plan de comunicación interna para el correcto crecimiento de la organización. Se debe mantener una comunicación continua y regular con los empleados para detectar y conseguir los objetivos de la empresa a través del método

que más se adecue a nuestras características, para todo ello, es necesario hacer pruebas periódicas y así poder obtener la información necesaria sobre el plan de comunicación.

La finalidad de la empresa es contar con los conocimientos para desarrollar el plan de comunicación de la mejor manera posible y que se revierta en una mejora en la empresa.

Existen varios métodos para detectar y saber que necesidades tiene la organización y posteriormente si el plan de comunicación interna se lleva correctamente.

Podemos destacar las encuestas para empleados, que nos permitirán medir las actitudes, satisfacción, percepciones o el desempeño de los empleados. A través de este tipo de cuestionarios se puede obtener reaccionariamente e identificar las carencias que pueda haber en los trabajadores.

Como parte positiva, al realizar una encuesta, la empresa le estará haciendo saber que está interesada por su opinión y que se buscan mejoras y cambios, todo ello reforzado por los pequeños cambios que la empresa pueda ir haciendo de forma inmediata con lo que los trabajadores hayan manifestado. Por tanto, las encuestas a parte de obtener información a través de ella hacen que se mejore el clima laboral, haciendo que los empleados estén contentos de trabajar en la organización, mejorando el desempeño y por tanto la productividad, y por último el aporte de ideas y sugerencias por parte de los trabajadores.

Una vez detectado las carencias que puedan tener, la empresa puede plantear una serie de medidas PAE, programa de asistencia al empleado, como pueden ser:

- Retiros: En los últimos años están en auge, consiste en llevar a los trabajadores a un lugar recóndito, retirado de las grandes aglomeraciones, como premio por los resultados de un trabajo realizado. Se pueden utilizar para anunciar importantes cambios en la empresa, como pueden ser, cambios de jefaturas, ascensos, acontecimientos que produzcan cambios en la organización.
- Buzones de sugerencias: La principal característica es que es anónima, lo que hace que los empleados expresen sus ideas sin inconvenientes.
- Reconocimiento personal: Sea de forma grupal o individual, se premia los esfuerzos y logros de los empleados.
- Formación: A través de los cursos de formación, entre otras cosas, se puede trabajar los valores de la organización. Además del curso en cuestión, si la empresa quiere fomentar por ejemplo el uso de una nueva herramienta de comunicación como puede ser un portal del empleado o una red social, lo que puede hacer es facilitar la información, así como la inscripción a través de esa nueva herramienta o red social. Incluso creando un pequeño foro o recibiendo retroalimentación a través de la persona que lo gestione sobre la opinión y visión de los trabajadores sobre este tema.

2.2.3 REDES SOCIALES DE EMPRESA

La utilización de redes sociales corporativas tiene unos objetivos dentro de la empresa, es una forma de crear grupos o unidades, llegando a establecer vínculos y conexiones fuertes en su entorno de trabajo, y también, la finalidad de generar sinergias entre los trabajadores. Además de acercar a las personas, cometido básico de cualquier red social, otro de sus objetivos es servir de punto de encuentro para transmitir y compartir

información, inquietudes, opiniones, dudas, lo que sin duda influye y hace que la comunicación interna sea más eficaz y ágil, así como fluida entre los miembros de la organización.

La utilidad que se puede obtener de un correcto uso de las redes sociales corporativas es, detallamos:

- Branding interno.
- Fomentar las buenas prácticas dentro de la organización
- Comunicación y conversación 360°
- Engagement, incentivando el corporativismo
- Campañas sobre los valores y trasmisión de la cultura organizacional.
- El ejemplo de los líderes: a través de vídeos de compañeros/as.
- Difusión de la estrategia, permitiendo que cada trabajador sea partícipe sobre la misma, obteniendo diferentes puntos de vistas dependiendo de la visión con la que los trabajadores lo enfoquen.

En contrapartida, como desventaja nos podemos encontrar la resistencia al cambio, sobre todo en los empleados más veteranos de la empresa, acostumbrados a las herramientas más tradicionales. Y también, quien es el responsable de tomar las riendas sobre las directrices de dichas redes sociales y la utilización de estas. Esto se genera a raíz de la intervención de numerosos departamentos en el intercambio de información, por lo general, suele ser el departamento de Recursos humanos o el de Comunicación y Analítica (<http://elogia.net/>).

Como vemos el uso de las redes sociales y los chats en los entornos de trabajo no son herramientas nuevas, pero a raíz de la crisis del COVID-19 se volvieron más importantes que nunca.

Fue un contexto incierto en el que las empresas buscaban continuar con el mismo nivel de productividad de sus trabajadores, pero a la par que no se viera afectado el desempeño de estos, en los tiempos de incertidumbre que se vivieron durante los dos años de pandemia y que, hoy en día, todavía vivimos. Las secuelas de la pandemia han sido principalmente, el deterioro del tejido empresarial.

En 2019 las empresas de software sobre colaboración de equipos de trabajo, llegó a los 9,500 millones de dólares en todo el mundo, según un estudio de *Grand View Research (Market Research Reports & Consulting | Grand View Research, Inc.)*. Con la posterior crisis sanitaria, las aplicaciones de redes sociales y chat se convirtieron en imprescindibles, a pesar de que su uso no fuera nuevo en el entorno empresarial.

Todo ello conlleva el despegue de este tipo de software como así queda constancia en el informe *State of the Sector 2021*, en el que varias herramientas de Microsoft, como Yammer y Teams lideraron la tabla de aplicativos, así como algunas herramientas de móviles.

Teams, la plataforma de trabajo colaborativo de Microsoft, creció más del **50%** durante la pandemia y alcanzó los **115 millones de usuarios activos diarios**.

Fuente: Microsoft

En estos casos, lo difícil por parte de la organización es decidir cuál es la herramienta que más se ajusta a su actividad y a su entorno de trabajo para su implantación en el día a día de sus empleados.

Esto requiere un análisis de la cultura organizacional, establecer qué nivel tenemos en cuanto al desarrollo de un plan de comunicación interna en la empresa, el sistema de medios internos con el que se cuenta, así como sus objetivos. Partiendo de estas premisas, podríamos establecer los desafíos y los objetivos propuestos.

Como decíamos, en función de las necesidades y los objetivos por cubrir, las empresas tomaran la decisión de si aplican o no su uso. Por otro lado, hay herramientas que por su simpleza y versatilidad son utilizadas diariamente en organizaciones en las tareas del día a día. Pasamos a detallar algunas de las más utilizadas:

- **Teams:** Es una plataforma formada por varias herramientas de comunicación y trabajo en equipo, es decir, es un aplicativo multifuncional. Digamos que tiene dos versiones, web o escritorio, a destacar entre sus prestaciones es que tiene sala de reuniones on line (según que versión de Teams varía el número de participantes hasta 300), grabación de las reuniones incluso transcripciones, llamadas, videollamadas, videoconferencias, almacenamiento en la nube, chats sin límites entre miembros de la organización como con clientes, uso compartido de archivos, tareas, encuestas, cifrado de datos para reuniones, chats, llamadas y archivos, versiones web y móvil de las aplicaciones de office (paquete completo según versión), correo electrónico (outlook), por tanto es una herramienta bastante completa que nos permite crear distintos canales de comunicación, donde incluir a las personas interesadas, al tiempo que se mantiene la información en la conversación adecuada.
- **Yammer:** Es una red social de empresa, y su uso es el mismo que una red social, siempre teniendo en cuenta que estamos en un entorno de trabajo, no es un grupo de amigos. Se pueden crear grupos por departamentos o unidades de servicios, por temáticas o por proyectos relacionados con la actividad que desarrollan cada uno. Por otro lado, se pueden publicar noticias, abrir debates, realizar encuestas, como una red social cualquiera. La ventaja es que nos podemos relacionar con toda la empresa, lo que nos sirve como un repositorio

de recursos humanos para contar con los conocimientos de todos los trabajadores. La desventaja es que el flujo de conversación no tiene por qué ser inmediato, por lo que no es un aplicativo adecuado para tener conversaciones que necesiten fluidez y que sean importantes

- **Grupos de Office 365:** El hecho de crear un grupo ya nos sirve para tener un lugar privado donde guardar los documentos del grupo, generar coautorías de dichos documentos, ya que las aplicaciones que utiliza son de Office 365, planificar tareas mediante planner o usar las posibilidades del calendario (generar reuniones o videoconferencias, citas, etc...), todo esto genera un hilo de conversaciones que podremos seguir y gestionar mediante Outlook. La ventaja es que podemos incluir a personas que no son miembros de la empresa, como pueden ser clientes y proveedores. La desventaja es que las conversaciones no son inmediatas. No se puede comparar con un chat cualquiera, más bien es un hilo de correos electrónicos

avante
¿hasta dónde quieres llegar?

¿Qué herramienta debo usar cuando quiero...	Grupos	Teams	Yammer
... trabajar en tiempo real?	No dispone chat	Aplicación Adecuada	No es adecuado
... trabajar con colaboradores externos?	Aplicación Adecuada	En proceso	No es adecuado
... trabajar en equipo de forma informal?	No es adecuado	Aplicación Adecuada	No es adecuado
... trabajar en entorno integrado con Outlook?	Aplicación Adecuada	No es adecuado	No es adecuado
... comunicarnos con más de 600 usuarios?	No es posible	No es posible	Aplicación Adecuada
... realizar una emisión general o publicar noticias?	No es adecuado	No es adecuado	Aplicación Adecuada
... interactuar con compañeros ?	No es adecuado	Aplicación Adecuada	No es adecuado
... compartir conocimientos?	No es adecuado	No es adecuado	Aplicación Adecuada
... chatear con posibilidad de videoconferencia?	No es adecuado	Aplicación Adecuada	No es adecuado
... conexión de tejido social en la organización?	No es adecuado	No es adecuado	Aplicación Adecuada
... formular preguntas sin respuesta inmediata?	No es adecuado	No es adecuado	Aplicación Adecuada

Fuente: <https://www.avante.es>

2.2.4. DIGITALIZACION

Como conclusión del punto 2, es decir, de la parte teórica, podemos destacar la importancia de la digitalización en la comunicación interna, ya es un cambio muy difícil e intimidante dentro de una organización, pero tomando las decisiones adecuadas

después de estudiar las carencias y objetivos de la empresa, son muchas las ventajas que podemos encontrarnos.

Las nuevas tecnologías van a ayudar a las organizaciones a encarar el desafío de encontrar la herramienta adecuada que maximicen y mejoren su ejecución.

Las nuevas herramientas nos pueden hacer tener un mejor conocimiento de nuestros interlocutores, obtener más información y por ende tomar decisiones más beneficiosas.

A medida que se van implantando este tipo de aplicativos se va fortaleciendo los equipos de comunicación interna y se van perfeccionando las habilidades técnicas para analizar los reportes que nos genera la información obtenida.

Todo esto repercute de la misma forma, en el compromiso, la satisfacción y la cultura organizacional. Los pasos que seguir por los responsables de la comunicación interna serían:

- Planificar de forma ágil el ritmo de los datos obtenidos.
- Trabajar con múltiples canales para definir las características de cada segmento.
- Potenciar conversaciones y temas relevantes para cada organización.
- Impulsar al líder como articulador fundamental.

Hacer uso de las nuevas tecnologías nos hace obtener facultades para dar valor a cada una de las experiencias que se nos dan para poder mejorarlas. Igualmente, de los datos obtenidos nos permite ser flexibles en las estrategias a tomar y afrontar la planificación de manera dinámica y versátil que se adapte a las nuevas necesidades. Es decir, la digitalización cada vez tiene mayor peso en las tareas diarias, pero también el canal de la presencialidad encarada por los líderes termina de formar y dar sentido a cada una de las estrategias tomadas.

La transformación digital como comentábamos con anterioridad va ligado a la cultura organizacional, y la finalidad es dar valor final a la organización, pero por el camino, va a aportar valor a cada uno de los empleados. Por eso debemos recalcar que los datos no sirven por si solos, sino que hay que hacer un buen análisis y sobre esa información, transformarla en buenas decisiones. A partir de todo eso, podemos identificar algunas características de los comunicadores internos:

- Comprender a las personas y las culturas
- Crear contenidos y enfocar conversaciones
- Gestionar canales y comunidades
- Llevar a cabo investigaciones, medir y demostrar valor.
- Influir y asesorar
- Planificar y generar estrategias con ideas de negocio.

En definitiva, esta nueva manera de gestionar la comunicación interna implica un trabajo en profundidad y una formación específica que nos permita retener todas las oportunidades que se presenten.

3. PARTE PRACTICA. COMUNICACION INTERNA EN EL CHUIMI: ESPECIAL REFERENCIA A LA SUBDIRECCION DE RRHH.

En este apartado daremos a conocer la historia del complejo hospitalario, los centros por los cuales está formado, y, por otro lado, las herramientas de comunicación utilizadas tanto en el complejo como más concretamente en la Subdirección de RRHH y también la relación entre las distintas subdirecciones con respecto a la comunicación interna.

3.1.¿QUIENES SOMOS? HISTORIA DEL CHUIMI. SUBDIRECCION DE RRHH.

El Complejo Hospitalario Universitario Insular – Materno Infantil (CHUIMI) forma parte de la red de hospitales públicos del Servicio Canario de la Salud, perteneciente a la Consejería de Sanidad del Gobierno de Canarias. Siendo el mayor centro sanitario de Canarias distinguiéndose por su larga tradición docente e investigadora.

En la isla de Gran Canaria existen dos hospitales públicos importantes, el hospital DR Negrín, cuya zona de referencia son los habitantes del norte y oeste de la isla, así como los habitantes de la isla de Lanzarote, y, por otro lado, el Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil, siendo el Hospital de referencia de los habitantes de la isla de Gran Canaria zona sur y este de la isla, y de la isla de Fuerteventura. Así mismo, el Hospital Universitario Materno Infantil, atiende a todas las mujeres de toda la isla de Gran Canaria (patologías propias de la mujer) y a los/as niños/as de la isla de Fuerteventura y Lanzarote.

En el año 1968, debido al incremento demográfico se aprueba por el Cabildo Insular de Gran Canaria la construcción del nuevo complejo hospitalario en su primera fase. En el año 1971 se inaugura oficialmente el Hospital Insular con el personal pertenecientes al Hospital de Agudos del Cabildo Insular y del Hospital de San Martín, contando con una plantilla inicial de 509 trabajadores, iniciando su actividad asistencial a mediados de septiembre de 1971.

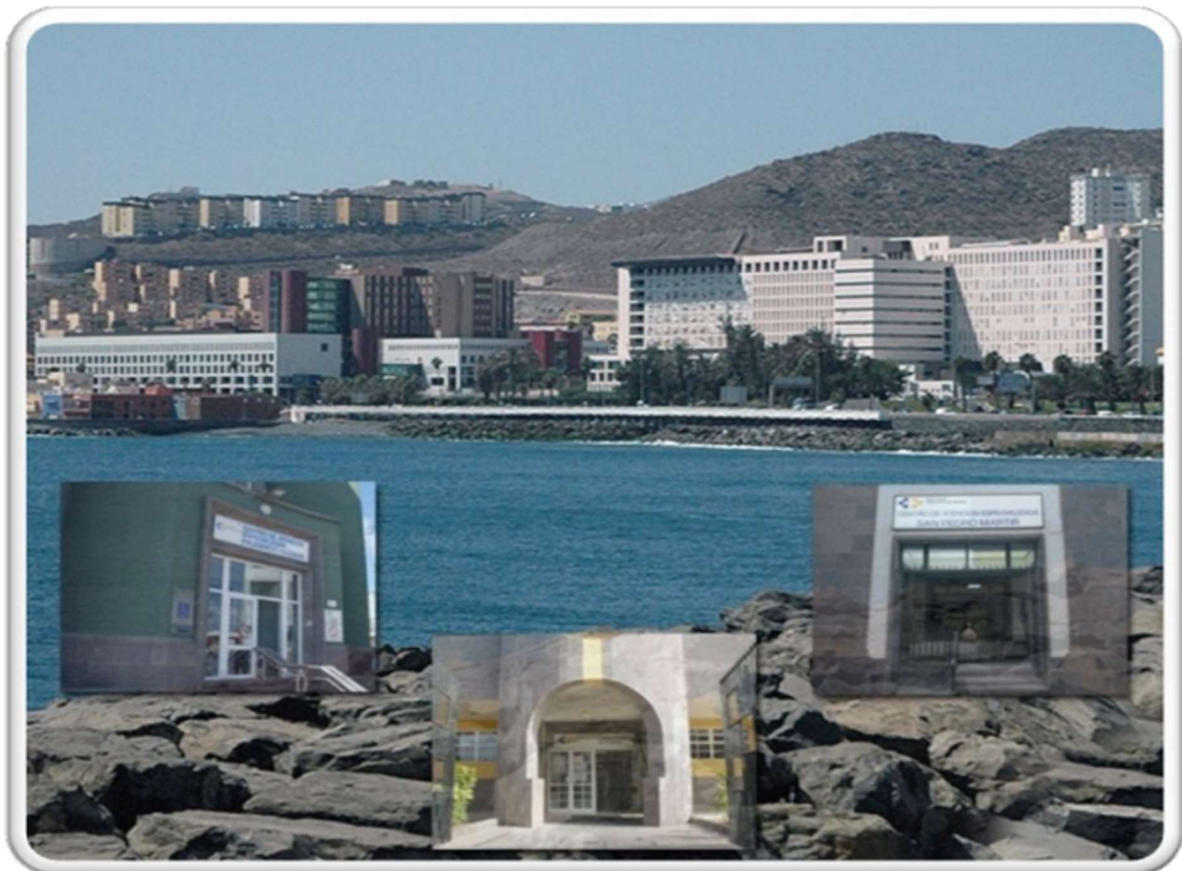
Posteriormente, pasó al sistema nacional de Salud “INSALUD” que, con el cambio de ordenamiento político, se produce el traspaso de competencias a las comunidades autónomas, dando las competencias a la Consejería de Sanidad del Gobierno autonómico de Canarias hasta la actualidad.

A medida que pasaron los años, se fueron incorporando al Complejo Hospitalario los CAE, centros de atención especializada, así como el Hospital Juan Carlos I, donde se especializan las terapias infanto juveniles, así como internos por Salud Mental, hasta día de hoy.

En la actualidad hay una plantilla media de 7,500 trabajadores, aumentando en los periodos de mayo a octubre, con las licencias de vacaciones del personal fijo, donde hemos podido tener un número de nombramientos de hasta 8,500 trabajadores.

El CHUIMI está formado por los siguientes centros:

- Hospital Universitario Insular de Gran Canaria
- Hospital Universitario Materno – Infantil de Canarias
- Centro de atención especializada:
 - CAE Prudencio Guzmán
 - CAE Telde
 - CAE Vecindario
 - Unidades de Salud Mental:
 - Triana
 - El Lasso
 - Telde
 - Vecindario
 - Hospital de Día Infanto Juvenil Juan Carlos I
 - Participación en los dispositivos de Centros de Día
 - San Francisco I
 - San Francisco II
 - AFAES (Asociación de familias para el apoyo de personas con enfermedad mental)
 - Telde
 - Vecindario
 - Maspalomas



Fuente: Intranet del CHUIMI

Los centros hospitalarios que comprenden el complejo se encuentran situados en el municipio de Las Palmas de Gran Canaria, en la Isla de Gran Canaria, provincia de Las Palmas, Comunidad Autónoma de Canarias. Más concretamente en la Avenida Marítima, entrada sur de la ciudad de Las Palmas de GC.

En la imagen superior se pueden ver los principales hospitales que serían a la derecha, con frontis (fachada) blanco el Hospital Universitario Insular, donde se atiende a los pacientes mayores de edad. Y, por otro lado, y en la parte izquierda, con frontis marrón, el Hospital Universitario Materno Infantil, la parte blanca con menor altura es una de las últimas ampliaciones del Hospital Universitario Materno Infantil, donde se desarrolla la actividad de consultas externas del área pediátrica.

En la parte inferior de la imagen se detalla la imagen de las entradas de los CAE nombramos con anterioridad.

Como dato a resaltar, y debido a la gran demanda existente en este complejo por el crecimiento demográfico en la zona sur de la isla, el Cabildo Insular de Gran Canaria ha cedido al Gobierno de Canarias un edificio situado en la parte trasera del Hospital Insular, donde antiguamente estaba la facultad de medicina y en la actualidad está en desuso. El proyecto que está aprobado para esta parte es la ampliación de las consultas externas y el servicio de urgencias del Hospital Universitario Insular, que desgraciadamente suele ser noticia por los colapsos, debido a la gran demanda.

Además, en la parte trasera del Hospital Insular (no se aprecia en la imagen), existen otros dos edificios anexos, en donde están, por un lado, las cocinas, servicio de mantenimiento y servicios centrales. Y en el otro edificio colindante el edificio de gestión, el cual cuenta con 6 plantas, donde está en la planta baja la unidad de atención al empleado a pie de calle, y por plantas, departamento de informática, facturación, planificación económica, prevención de riesgos laborales, recursos humanos, calidad, gabinete de prensa y la dirección médica, de enfermería y dirección/gerencia del complejo.

Por otro lado, los CAE, como su propio nombre indica de Telde, Vecindario y Maspalomas, se encuentran repartidos en municipios y localidades pertenecientes a la zona sur y este de la isla de Gran Canaria, donde se desarrolla actividad médica referentes a consultas externas, así como pruebas funcionales.

El complejo hospitalario cuenta con un helipuerto para los pacientes que vienen derivados desde la zona sur de la isla o del Hospital de la isla de Fuerteventura con patologías o diagnósticos de mayor gravedad.

Y por último el antiguo Hospital militar que hoy en día es el Hospital Juan Carlos I, destinado a terapias de atención temprana y salud mental.

TRANSPORTE

- **Taxis:** 4 paradas junto a los edificios principales.
- **Guaguas Municipales**



- **Global:** (Guagua interurbana en Gran Canaria):
 - Dirección Sur: líneas con parada en el Hospital Universitario Insular de Gran Canaria.
 - Dirección Norte: líneas con parada en San Cristóbal.

Fuente: Intranet del CHUIMI.

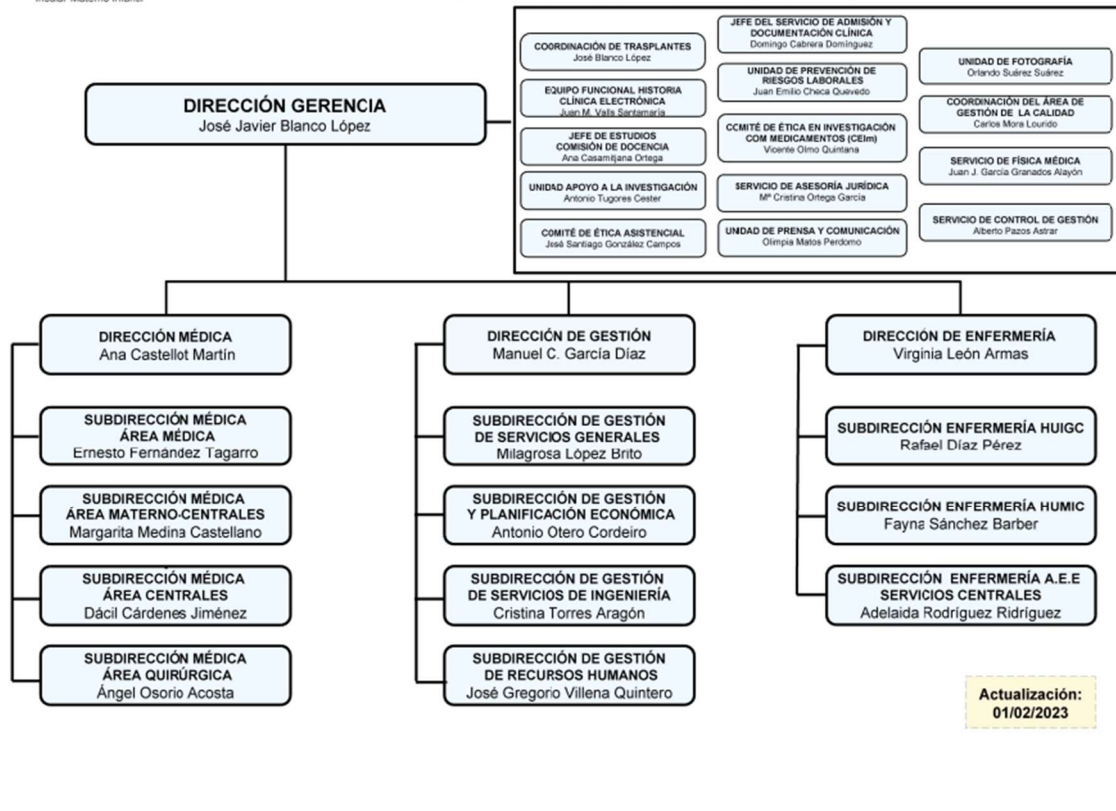
La misión del CHUIMI es prestar servicios sanitarios especializados e integrales a los pacientes para la promoción de la salud, prevención la enfermedad, diagnóstico y tratamiento, cuidado, rehabilitación y reintegración del paciente a la sociedad. Este es el principal objetivo de la asistencia hospitalaria.

Para poder llevar a cabo esta actividad asistencial, se cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinar, con sentido de pertenencia a la Organización y responsabilidad en la sostenibilidad de nuestros centros sanitarios.

En este sentido, para poder alcanzar esta misión la dirección gerencia se compromete con un sistema de mejora continua del sistema de Gestión integrado, a través del departamento de Calidad, que cumpla con:

- Las Normas internacionales de la UNE-EN ISO 9001 y UNE-EN ISO 14001, relativas a los servicios prestados y a la gestión ambiental respectivamente.
- Los criterios del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM)
- La protección del medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación, la potenciar de las energías renovables, y otros compromisos ambientales.
- Los requerimientos legales aplicables a nuestra actividad, así como otros que se suscriban de manera voluntaria.
- Las necesidades de los pacientes y usuarios.

En el siguiente organigrama, podremos ver cómo está distribuido por direcciones y subdirecciones la gestión y los servicios del complejo hospitalario.



Fuente: Intranet del CHUIMI

Como visión de la organización existe la ejecución de los mecanismos de seguimiento y mejoras, que pretenden:

- Ser un centro sanitario de referencia en determinadas especialidades asistenciales en la Comunidad Autónoma de Canarias.
- Estar a la vanguardia de procedimientos médicos, quirúrgicos y de cuidados.
- Primar la Humanización en la gestión de los servicios.
- Ser reconocido a nivel nacional e internacional desde la perspectiva asistencial docente e investigadora.

Los valores que caracterizan a la Organización son:

- Trabajo en equipo, orientado al bienestar de la población, la equidad, la accesibilidad y la seguridad del paciente, garantizando la continuidad asistencial con la Atención Primaria.
- Gestión de las necesidades de nuestros pacientes y familiares, con procesos de escucha activa, que nos permita mantener nuestra política de medicina y cuidados centrada en el paciente.
- Orientación a la excelencia mediante una asistencia de calidad, en una mejora constante, basada en la docencia integrada y en la investigación e innovación

encaminada a la generación de conocimiento.

- Promoción de la responsabilidad, la satisfacción profesional y el reconocimiento.
- Compromiso con los objetivos del Servicio Canario de la Salud, con la mejora continua de la calidad y el cuidado del medio ambiente, así como el uso adecuado de los recursos.

Además de todo lo expuesto, son diversas las políticas ambientales, donde se trabaja para reducir la generación de residuos peligrosos, disminuir el consumo de energía de suministros, y aumentar el compromiso con todos los trabajadores, usuarios, proveedores del complejo, mediante la sensibilización ambiental y energética, la fracción y la movilidad sostenible.

Por otro lado, tenemos que nombrar las políticas de calidad, muy importantes, debido a la actividad del centro hospitalario, cuyo objetivos son incrementar el bienestar de la población, proporcionar información adecuada a cada uno de los usuarios, incrementar la satisfacción continua de nuestros pacientes y empleados, potenciar las competencias de los empleados a través de la formación continuada (existe un concepto de abono en nómina denominado carrera profesional, que se paga según niveles por años de experiencia y formación adquirida en ellos), y por último resaltar, mantener e incrementar los niveles de calidad asistencial y de seguridad del paciente.

Debido a la actividad que se desarrolla en el complejo, como en todas las empresas cuya actividad es de cara al público, se recomienda a los trabajadores cuidar la imagen personal. El cuidado y aspecto físico es importante, para que los usuarios vean a los profesionales con pulcritud, bien cuidadas y con un aspecto saludable.

En nuestro Complejo Hospitalario, los trabajadores se rigen por:

- Reglas de comportamiento (propias de la educación social, código deontológico, etc.)
- Normas propias de la Institución que son de obligado cumplimiento.

La uniformidad, es otro aspecto que destacar, existiendo distintos colores para cada uno de los servicios donde se desarrolle el trabajo, según las zonas:

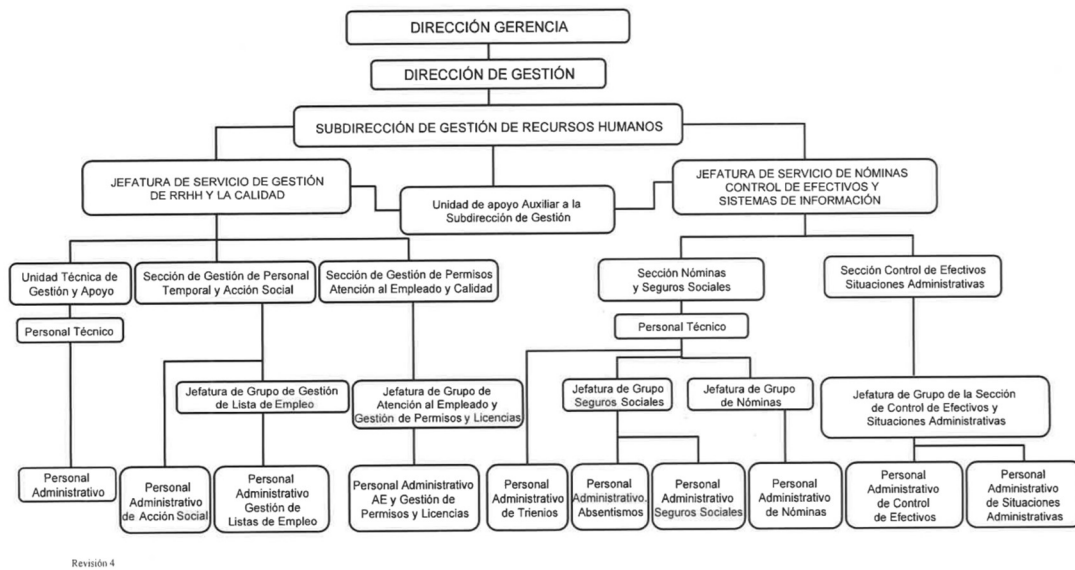
- Verde: Quirófano
- Blanco: Hospitalización
- Celeste: Servicios/Unidades Especiales
- Motivos infantiles: Áreas Pediátricas
- Gris: Mantenimiento
- Ropa de calle: Personal de Gestión (sin contacto directo con pacientes/usuarios)

Además, independientemente de donde realicen las funciones, los trabajadores del Complejo deben estar perfectamente identificados con su nombre completo, foto y categoría que desempeñan, junto con el logotipo del Servicio Canario de la Salud, por lo que, a la hora de firmar el nombramiento, se les hace la foto y sobre la marcha se les entrega la tarjeta identificativa que deberán llevar puesta en todo momento.

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Como hemos visto, en el Complejo Hospitalario tenemos una media mensual de 7,500 trabajadores lo que hace que la Subdirección de RRHH sea un servicio potente para poder gestionar el número de profesionales existente.

Dentro de la Subdirección de RRHH, somos casi 50 trabajadores, que van fluctuando debido a las sustituciones por absentismos que se pueden ir dando. Adjuntamos organigrama de la Subdirección de RRHH:



Fuente: Intranet del CHUIMI

Como podemos ver, existen distintas unidades dentro del servicio, donde podemos detallar:

1. UTEGA: Unidad Técnica de Gestión Administrativa (asesoría jurídica)
2. Secretaría: Se encarga de labores administrativas, agendas del subdirector, así como de los/as jefes/as de servicio, gestión de los distintos portafirmas y registro y salida de documentación a través de los diferentes medios.
3. Gestión de Personal y Acción Social: se gestionan las propuestas de contratación, así como los nombramientos.
4. Atención al empleado: Sus funciones principales es dar información, de todas las cuestiones de todas las unidades de RRHH al personal de todo el complejo.
5. Situaciones Administrativas y control de efectivos: Control y mecanización de cambios de servicios, situaciones administrativas (excedencias, permisos sin sueldo, comisiones de servicios, jefaturas, Promociones Internas Temporales, tomas de posesión de plazas, etc.).
6. Gestión de Calidad: Promover, coordinar y gestionar todos los asuntos y tramites que se precisen para el adecuado mantenimiento y actualización del Sistema de Gestión de Calidad.

7. SICHO: Gestionan las licencias y permisos
8. Seguros sociales: Se encargan de la gestión de los absentismos, Incapacidad Temporal, relación con el INSS, relación con la mutua, relación con el servicio de prevención propio, así como con la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social.
9. Trienios: Gestión de solicitudes tanto del personal fijo como temporal de la revisión y abono de estos, así como cualquier otra gestión.
10. Nominas: Mecanización, revisión y abono de la nómina de todo el complejo, con todo lo que ello supone, recepción de la información de todo el complejo referente a la atención continuada (guardias médicas, módulos de tarde, programas especiales, gestión de préstamos, trienios de fijos y temporales, auditorías internas a través del departamento de intervención, gestión de retrocesiones bancarias, generación de cartas de pago de deudas, confección de resoluciones y acuerdos de inicio de deudas contraídas de los empleados con el complejo, etc.

Asimismo, el funcionamiento de las distintas unidades orgánicas de la Subdirección de Gestión de Recursos Humanos estará inspirado también en criterios de coordinación, tanto interna como externa, eficiencia, cooperación, información compartida y trabajo en equipo, como medio para asegurar la mejora continua del servicio y el mantenimiento adecuado del sistema de gestión de la calidad ajustado a la norma ISO 9001/2015.

Entre estas unidades se desempeña una gran labor, habiendo un gran equipo humano detrás, dando un gran valor a las tareas realizadas, a la altura de las funciones encomendadas en cada una de las unidades, correspondiéndose así, con los principios de todo el complejo, ya que debido al entorno hospitalario en el que se desarrolla la actividad, como percepción personal, tenemos como fundamento la empatía y el trabajo en equipo.

3.2 LA COMUNICACION INTERNA EN EL CHUIMI: LA SUBDIRECCION DE RRHH.

Habiendo detallado en el punto anterior, los miembros que forman parte de la Subdirección de RRHH, pasaremos a analizar la comunicación interna dentro de la Subdirección, nos centraremos inicialmente en las herramientas de comunicación utilizadas en la Subdirección de RRHH. Además, siendo un organismo público, fundamentalmente la comunicación interna que se utiliza es la formal, de forma ascendente y descendente.

HERRAMIENTAS DE COMUNICACION INTERNA EN LA SUBDIRECCION DE RRHH

La mayoría de las comunicaciones llegan a través de la secretaria de la Subdirección de RRHH y el personal de dicha unidad se encarga de registrarlo y distribuirlo entre las distintas unidades, lo mismo pasa con los documentos de salida.

Pasamos a detallar los distintos medios por los que fluye la comunicación interna en la Subdirección de RRHH:

- **Comunicaciones escritas:** Tanto como entre las unidades de la Subdirección de RRHH, como desde las diferentes subdirecciones y direcciones del complejo, cuando la información es relevante y de interés, así como información cuyo contenido es oficial, como pueden ser cambios de situaciones administrativas, órdenes para abonos en nóminas, etc... vendrá a través de un escrito o resolución, si se trata de información de un trabajador individualizado, en ambos casos, una vez firmado a través del portafirmas de forma digital con certificado electrónico, debe pasar previamente por la secretaria de la Subdirección de RRHH para que lo registren tanto si es de salida como de entrada con fecha y número de registro. Posteriormente las compañeras de la secretaria se lo hacen llegar a la unidad correspondiente en papel escrito o a través del correo electrónico de la unidad a la que va dirigida.
- **Correo electrónico:** A todo el personal de la Subdirección de RRHH, así como todo el personal del Complejo, una vez firmado el nombramiento en la unidad de atención al empleado, se les facilita un correo electrónico corporativo con el que trabajar, además, desde hace unos años, concretamente desde finales de 2021, dentro de la subdirección de rrhh se han creado distintos correos departamentales, de cara a posibles incidencias que se pueden dar con el personal o con las distintas subdirecciones y tener la información centralizada por unidades, ya que utilizando los correos propios se pierde información
- **Media wiki:** Es una plataforma interna donde se recogen los procedimientos de trabajo, esta diferenciado por tareas, por lo que cuando un empleado nuevo llega a la unidad, puede obtener a través de la plataforma como hacer una tarea concreta y pasos a seguir para ello, se puede encontrar similitud con una “Guía del puesto de trabajo”.
- **Teléfono:** Al igual que con el email, en el caso del personal de gestión, una vez se firma el nombramiento en la unidad de atención al empleado, se le asigna una extensión telefónica interna para uso exclusivo laboral. Esta opción hoy en día es muy utilizada, tanto dentro de la subdirección de rrhh como con el resto de las subdirecciones.
- **Giro:** Aplicativo de desarrollo propio por parte de la subdirección de RRHH, en donde nos llega información, por ejemplo, tanto de peticiones de nombramientos de empleados, como información de atención continuada para su abono en nómina, aunque no es una herramienta de comunicación interna como tal, sí que nos llega bastante información y además firmada con certificado digital , propuestas de abono y justificación, que después de la descarga de la información, queda preparada para presentarla en auditorías internas, así como ante el departamento de intervención de la dirección general del Servicio Canario de la Salud.

Además, esta aplicación se utiliza para controlar los cuadrantes de los días de teletrabajo acordados, por lo que el aplicativo los días asignados y un registro de tareas que el trabajador debe rellenar con las funciones realizadas en esos

días. También contiene un chat para comunicarse de forma escrita y remota con los compañeros que están en la oficina.

- **Intranet:** Esta herramienta se utiliza por todo el personal del complejo, a través de ella podemos encontrar noticias destacadas de todo el complejo, información de las distintas subdirecciones, organigramas, manuales de usuarios, memorias, datos de interés, revistas, etc. y distintos accesos directos para comunicarnos tanto con el resto de los compañeros de la subdirección de RRHH como del resto del complejo, se puede destacar:

-Portafirmas: Acceso a portal donde se sube un documento escrito, para firma por los jefes de sección, jefes de servicios, subdirector de rrhh o en el caso de ser una resolución por el Gerente. Se detalla que tipo de documento que es y a quien va dirigido, si por ejemplo es una resolución administrativa que firma el gerente, la realiza el personal técnico adscrito a la unidad y lo firma el gerente, pero lo validan todos los superiores jerárquicos hasta que llega al gerente.

-SICHO: También podemos encontrar el aplicativo SICHO del que es propietario el Gobierno de Canarias, a través del cual se gestionan los permisos y licencias, como pueden ser las vacaciones.

-Plataforma de Teletrabajo: Para poder acceder desde fuera del complejo a los equipos informáticos del complejo, previa solicitud al servicio de informática de los servicios centrales, hay que pasar una serie de validaciones con certificado digital para poder llegar a través de la VPN al escritorio personal de cada empleado.

-Gestión de incidencias: Existe un gestor de incidencias que va dirigido a cada uno de los departamentos en donde se puede solicitar desde un cambio de iluminación al servicio de mantenimiento, como una ampliación de permisos de gestión al servicio de informática, etc.

- **Unidad de atención al empleado:** Hemos dejado para el final la unidad de atención al empleado, ya que tienen un trabajo a resaltar, debido a que es el primer contacto que tiene el empleado con el complejo después de recibir la llamada telefónica ofreciéndole y donde acepta el nombramiento ofertado.

Como comentamos, en la unidad de atención al empleado se gestionan las firmas de los nombramientos, recopilación de documentación inicial para llevar a cabo la contratación, así como la información y gestión de incidencias de todas las dudas que puedan surgir a los trabajadores con la subdirección de RRHH.

Otra función fundamental de esta unidad es la expedición del certificado digital para los trabajadores, por lo que facilita bastante a los empleados el uso de medios telemáticos, pudiendo obtenerlo previa cita y en horario de trabajo.

Podemos destacar distintas herramientas con las que la unidad de atención del empleado hace llegar al resto de la subdirección de RRHH la información solicitada por los trabajadores:

-Red-mine: Sistema de gestión de incidencias electrónico en donde se recoge la duda o incidencia planteada, así como los datos de contacto del trabajador, por si fuera necesario comunicarse con él.

-Tablón de anuncios: Existe una serie de obligaciones que vienen recogidas en

la normativa a la que nos ceñimos, por ejemplo, la productividad abonada en nóminas tiene que ser publicada mensualmente en el Tablón de anuncios, dicho elemento, ésta situado en la unidad de atención del empleado, donde se anuncian este tipo de informaciones oficiales.

-Manual de acogida: Existe publicado en la Intranet y así se le hace saber al empleado el Manual de acogida.

-Medios de comunicación masivos: La unidad de atención al empleado tiene un correo electrónico, donde cualquier trabajador previa suscripción puede recibir toda la información relevante de convocatorias de oposiciones, listas de empleo, ayudas de acción social, aperturas de periodos de solicitud de carrera profesional, etc. a su correo corporativo o personal, dicho correo se envía de forma masiva sin discreción a todo el personal

Por otro lado, dicha unidad tiene un teléfono móvil, donde tiene varias herramientas y redes sociales donde hacen las mismas publicaciones que por correo electrónico, como por ejemplo en Twitter.

Además, y de forma exclusiva, se utiliza la herramienta de WhatsApp para comunicarse con los representantes sindicales, ya que debido al gran número de empleados que tenemos, existen 11 formaciones sindicales.

Cabe destacar que dicha unidad recibió en su momento un premio a las mejores prácticas que ha ido renovando con el paso de los años

Iniciativas de Calidad
Subdirección de Gestión de Recursos Humanos

El Jurado acuerda conceder un único **Accésit del Premio a las Mejores Prácticas** en las Administraciones Públicas de Canarias, en su edición correspondiente al año 2011, a la **Subdirección de Gestión de Recursos Humanos del Complejo Hospitalario Universitario Insular-Materno Infantil**, por la práctica denominada **“Implantación del Plan de Mejora de Atención al Empleado”**

Complejo Hospitalario Universitario Insular-Materno Infantil

Lloyd's Register
Lloyd's Register Quality Assurance

CERTIFICADO DE APROBACIÓN
Certificamos que el Sistema de Gestión de Calidad de:
SERVICIO CANARIO DE LA SALUD
Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil (CHUIMI)
Subdirección de Gestión de Recursos Humanos
Avda. Marítima del Sur, s/n
35016 Las Palmas de Gran Canaria, Gran Canaria España

ha sido aprobado por Lloyd's Register Quality Assurance de acuerdo con las siguientes Normas de Sistemas de Gestión de Calidad:
ISO 9001:2015

El Sistema de Gestión de Calidad es aplicable a:
Gestión de los recursos humanos: gestión económico-administrativa de los recursos humanos, selección, nombramiento y contratación, Atención al empleado.

Este certificado forma parte de la aprobación identificada con el certificado número SQI 2055002
Aprobación: 21 de Julio 2005
Certificado No: SQI 2055002/04
Certificado en Vigor: 21 de Julio 2017
Caducidad del Certificado: 20 de Julio 2020

Emisión por: LRQA España, S.L.
Por y en nombre de: Lloyd's Register Quality Assurance Limited

Fuente: Intranet del CHUIMI

HERRAMIENTAS DE COMUNICACION INTERNA CON EL RESTO DEL COMPLEJO HOSPITALARIO.

Además de las herramientas de comunicación interna detalladas con anterioridad, que en la mayoría de los casos también sirven para comunicarnos entre subdirecciones, pasamos a detallar otros elementos de comunicación utilizados, pero en este caso con el resto del complejo hospitalario y de forma externa, con la dirección general de

RRHH (Función Pública del Gobierno de Canarias) y Dirección general del Servicio Canario de Salud:

- **Hiperreg:** Es un aplicativo que funciona como registro electrónico para hacer llegar comunicaciones e información de interés sobre todo desde la Dirección General de RRHH, así como de la Dirección General del Servicio canario de salud a las distintas gerencias.
- **Sede electrónica del Gobierno de Canarias:** En este caso, los trabajadores nos hacen peticiones, solicitudes, reclamaciones... a través de la unidad de atención al empleado como a través de registro electrónico de la sede electrónica del Gobierno de Canarias, cada vez más se hace por esta vía según indicaciones.
- **Registro físico:** El complejo hospitalario, tiene un registro oficial como organismo público en donde cualquier ciudadano puede hacer uso. A través de este registro suelen llegar a la subdirección de rrhh, reclamaciones de abonos de complementos salariales, solicitudes de permisos sin sueldo, etc.
- **BOE, BOC y BOP:** Se utiliza tanto para publicar por parte de la subdirección como para recibir información. En este caso, cabe resaltar más bien cuando desde la subdirección de rrhh se hace uso de este medio de comunicación, agotadas las vías administrativas habituales, por ejemplo, cuando después de intentar notificar a un trabajador por diferentes medios una resolución administrativa y no se da con él, se publica en el BOE.

En contra partida, la normativa que nos llega a la subdirección y por tanto tenemos que aplicar, en la mayoría de los casos viene a través de publicaciones en el BOE, BOC o BOP e Instrucciones del Gobierno de Canarias.

3.3 ENTREVISTA A PERSONAL DE LA SUBDIRECCION DE RRHH Y DISTINTOS PERFILES DEL RESTO COMPLEJO HOSPITALARIO (GESTION Y SANITARIOS).

En este apartado se recoge la muestra con la que trabajaremos. Decidimos entrevistar a cuatro personas de distintas categorías dentro de la organización, para poder tener una visión amplia según los puestos que ocupan.

En concreto, nos decantamos por entrevistar a dos personas de la subdirección de RRHH, y dos personas de otras unidades, con relación con dicha subdirección de RRHH, pero con perfiles sanitarios.

Por tanto, vamos a entrevistar de la subdirección de RRHH, al Jefe de Servicio de nóminas y seguros sociales, control de efectivos y sistemas de la información, y una trabajadora auxiliar administrativa de la unidad de trienios, y por otro lado, dos trabajadores con perfil sanitario, que serían, una enfermera que ocupa el cargo de Supervisora de área Funcional, es decir, es la responsable del resto de supervisores/as, y un facultativo, que ocupa el puesto de coordinador quirúrgico, por lo que no solo ocupa un cargo dentro de la dirección médica del complejo, sino que

además es el responsable de gestionar los bloques quirúrgicos, con todo lo que ello implica, de todo el complejo, es decir, de los dos hospitales.

ENTREVISTA I

CUESTIONARIO ENTREVISTA COMUNICACIÓN INTERNA SUBDIRECCIÓN RRHH.
(jefe de servicio subdirección de RRHH).

1. Definición de puesto de trabajo y tareas encomendadas (¿funciones, categoría, antigüedad?).

La categoría es de jefe de Servicios de nóminas y seguros sociales, control de efectivos y sistemas de la información. Antigüedad sobre los 10 años, aunque de jefe de servicio los últimos 3 años.

Las funciones son:

- Dirigir y coordinar, en el ámbito organizativo y de personal, la actividad de las secciones que integran el Servicio de Gestión de Nóminas, Seguridad Social y Control de Efectivos.
- Fijar directrices y tomar decisiones organizativas, en coordinación con la titular del Servicio de Gestión de Recursos Humanos, dirigidas a asegurar el funcionamiento eficaz y coordinado de todas las secciones y unidades administrativas de la Subdirección de Gestión de Recursos Humanos, en especial de las que gestionan materias transversales, propiciando la adecuada coordinación y fomentando el trabajo en equipo y la versatilidad y polivalencia del personal con el fin de equilibrar, en lo posible, las cargas de trabajo y ofrecer el mejor servicio posible a los usuarios.
- Coordinar y asegurar, mediante la asignación de responsables, la elaboración y envío, dentro de los plazos convenidos, con carácter periódico o puntual, de la información que sea requerida de la Subdirección de Gestión de Recursos Humanos por la Dirección Gerencia u órganos externos.
- Hacer seguimiento y asegurar el cumplimiento de plazos y la idoneidad de los escritos de respuesta y el envío de documentación relativa al Control Financiero Permanente a requerimiento de la Intervención General.
- Dirigir, coordinar y hacer seguimiento y control de los asuntos relacionados con el régimen interno general y la logística precisa para el adecuado ejercicio de las funciones asignadas a la Subdirección de Gestión de Recursos Humanos, tales como listas de empleo, carrera profesional, nombramientos de personal temporal, atención sindical, permisos, licencias, vacaciones, medidas de adaptación para facilitar la conciliación familiar, adaptaciones por motivos de salud, teletrabajo, recursos materiales, comunicaciones, distribución y condiciones de los espacios de trabajo, clima laboral, etc..
- Todas aquellas funciones que se le encomienden en el ámbito de su competencia.

2. ¿Cómo crees que es de fluida la comunicación interna dentro de la subdirección de RRHH?

La comunicación interna es bastante mejorable. Tengo idea de poner en marcha un

nuevo procedimiento, ya tenemos a medias algunas de las partes, como puede ser la Media wiki, para que queden claros cuales son los procedimientos de trabajo según el puesto, pero sí que hay que mejorarlo.

Lo importante es que lo tenemos detectado y tenemos previsto acciones correctoras para ello.

En los incentivos que se cobran anualmente, en base a los objetivos fijados a cada una de las unidades/servicios, entre otras cosas, está como punto trabajar el procedimiento de comunicación interna.

3. ¿Utilizas las herramientas/aplicaciones de comunicación interna para desarrollar tus funciones, como, por ejemplo, correo electrónico, teléfono, GIRO, INTRANET...? ¿Cuáles?

Si, todas, correo, videoconferencia, Giro, teléfono, intranet, etc.

4. ¿Consideras que tienes todas las herramientas y recursos para hacer bien tu trabajo o por el contrario son insuficientes?

Si los tengo, otra cosa es que no se puedan utilizar. Por otro lado, también echo en falta recursos, en este caso, recursos humanos, tenemos solicitado la contratación de un técnico de sistemas informático, para poder ejercer mis funciones a pleno rendimiento, ya que, además de jefe de servicio, hago funciones de informática y le doy asistencia a los compañeros de la Subdirección de RRHH en cuanto a ciertas aplicaciones, como el GIRO que son de desarrollo propio.

El departamento de informática se niega ya que es un aplicativo que desarrolló el antiguo jefe de servicio de RRHH y no ellos, por lo que en lo que trabajan en un programa nuevo, que será igual que el GIRO, pero otro nombre, solicitamos la contratación de un nuevo recurso humano como informático para liberarme.

Además, tenemos un número elevado de absentismo, por lo que se le añade más dificultades al trabajo y a la comunicación en sí. Tenemos un nivel de absentismo superior al 10% que creo que es lo que no debería de superar.

5. ¿Existe claridad en las instrucciones que recibes de tus superiores jerárquicos? ¿en qué momento se dan instrucciones, tienen reuniones periódicas, email, escritos, de forma informal (interrupciones)?

Como comentaba tenemos una situación actual bastante difícil y compleja por la falta de recursos humanos, entonces con el subdirector de RRHH solemos despachar cada 15 días los temas en los que estamos trabajando, estamos en continuo contacto por correo electrónico, y ciertos temas que requieren una mayor atención o urgencia sobre la marcha sin cita ni reunión concertada.

6. Cuándo se trata de un tema en concreto en el que están trabajando ¿hay retroalimentación con el superior jerárquico? ¿de qué modo?

Si, de cualquier forma, correo, teléfono, etc.

7. ¿Consideras que los compañeros, tanto de la unidad a la que perteneces como del resto de la subdirección, están bien integrados y coordinados para la solución de problemas y reparto de tareas equitativas con tus

iguales?

No al 100%, hay mucha descoordinación. Hay unidades que funcionan bien, pero otras que no. No hay un reparto de tareas equitativo entre las unidades que forman la subdirección de RRHH, por tanto, se desvirtúa y no es igual, no es equitativo.

8. ¿La comunicación es abierta y fluida entre compañeros? ¿Crees que se omite cierta información entre compañeros del mismo nivel?

Si, se omite información entre compañeros, tenemos perfiles de según que compañeros que se quejan de que no les llega información y luego hacen lo mismo. Por eso vamos a crear un protocolo de comunicación interna, que tenemos idea de ir creando poco a poco según las necesidades que vayamos detectando, a través de un software de gestión del proyecto y que vaya en concordancia con los procedimientos de trabajo que tenemos en la Media wiki, todo ello informatizado, digitalizado.

9. Es indudable que el desarrollo de las Tics ha potenciado la comunicación en general en nuestras vidas, ¿Crees realmente que la ha mejorado con respecto a otras formas como la verbal o en persona?

Si, evidente.

¿Ves de forma positiva la digitalización?

Si, y necesaria, trabajar sin papel, sobre todo en las administraciones públicas. Nos generara reducir papel, tramites, digitalizarlo todo para seguir mejorando.

10. ¿Consideras que el Teletrabajo es positivo en cuanto a la comunicación interna? ¿Qué beneficios te reporta con respecto al trabajo presencial?

Personalmente pienso que el teletrabajo influye negativamente a la comunicación interna, pero indudablemente nos permite flexibilizar, por tanto, lo veo como algo positivo, no como medida de conciliación tampoco, pero si implica mayor rendimiento, ser más eficiente, no interrupciones ni distracciones.

11. ¿Tienes alguna sugerencia sobre cómo podríamos trabajar mejor, con respecto a la comunicación interna? ¿Qué herramientas o canales de comunicación de las ya existentes mejorarías, añadirías alguna nueva o por el contrario se te hacen demasiadas?

El nuevo protocolo de seguimiento de nómina, así como de comunicación interna está en desarrollo.

Ante un desorden como el que tenemos en la actualidad, debemos tener un procedimiento que aplicar para organizarnos mejor, que como digo tenemos previsto ponerlo en marcha durante este año, no solo para el manual de calidad que también nos lo piden, sino lo más importante como comunicarnos dentro y fuera del departamento, es decir, dentro de la Subdirección de RRHH entre nosotros y con el resto del complejo, con el resto de las subdirecciones.

12. ¿Tienes alguna anécdota, mal entendido, historia, dato curioso, con

respecto a la comunicación interna que añadir?

Tuvimos un caso hace poco, en el que habían dentro de la Subdirección de RRHH varias unidades que intervinieron.

Un facultativo que había solicitado una reducción de jornada por cuidado de familiar y en su momento se le había concedido, el hace la solicitud a situaciones administrativas, lo pasan a la unidad jurídica en donde se le hace una resolución donde después de consultar a su Subdirección médica y a dirección médica se le concede o no, pues bien, tenía una reducción en vigor, la cual el familiar por el que tenía derecho falleció. El facultativo sin comunicar nada, entendió que se daba por finalizada la reducción, por lo que hace una nueva solicitud, donde pide una reducción de jornada igual, por cuidado de familiar, que sigue el mismo procedimiento, desde situaciones administrativas pasa a la unidad jurídica (UTEGA), que al ver que tenía una reducción "en vigor" se la rechazan. La unidad jurídica resuelve, denegándose, pero no lo pone en conocimiento del resto de unidades, por lo que la nómina se le sigue abonando en reducción, pero por la reducción anterior que seguía vigente, cuando ya el familiar que le daba derecho había fallecido. El facultativo empieza a trabajar a jornada completa, pero la nómina en reducción, a los 6 meses, presenta reclamación de cantidades, porque se le seguía abonando en reducción y no al 100%.

si la unidad jurídica hiciera llegar la información, en este caso, la resolución al resto de unidades de RRHH esto se podría haber evitado.

ENTREVISTA II

CUESTIONARIO ENTREVISTA COMUNICACIÓN INTERNA SUBDIRECCIÓN RRHH.
(auxiliar administrativo/a de la subdirección de RRHH).

1. Definición de puesto de trabajo y tareas encomendadas (¿funciones, categoría, antigüedad?).

30 años de antigüedad, Aux Administrativo/a, funciones: gestión de trienios del personal temporal, son autónomos en el procedimiento desde que entra la solicitud hasta que se archiva en el expediente del trabajador.

2. ¿Cómo crees que es de fluida la comunicación interna dentro de la subdirección de RRHH?

Deficiente, no hay comunicación fluida.

3. ¿Utilizas las herramientas/aplicaciones de comunicación interna para desarrollar tus funciones, como, por ejemplo, correo electrónico, teléfono, GIRO, INTRANET...? ¿Cuáles?

Utilizo todo, correo, teléfono, giro, portafirmas, intranet, meta 4, consultas al registro.

4. ¿Consideras que tienes todas las herramientas y recursos para hacer bien tu trabajo o por el contrario son insuficientes?

Las herramientas si las tiene todo, son correctas.

5. **¿Existe claridad en las instrucciones que recibes de tus superiores jerárquicos?** no

¿en qué momento se dan instrucciones, tienen reuniones periódicas, email, escritos, de forma informal (interrupciones)?

Las instrucciones se reciben de forma informal, no hay establecido contacto periódico, salvo que solicite la reunión la trabajadora, y el contacto es a través del portafirmas, el correo electrónico a petición mía siempre.

6. **Cuándo se trata de un tema en concreto en el que están trabajando ¿hay retroalimentación con el superior jerárquico? ¿de qué modo?**

No, por lo general cuando detecto un problema lo comunico al superior y le doy la solución a pesar de que muchas veces no me corresponda.

7. **¿Consideras que los compañeros, tanto de la unidad a la que perteneces como del resto de la subdirección, están bien integrados y coordinados para la solución de problemas y reparto de tareas equitativas con tus iguales?**

No, otras unidades dentro de la Subdirección enviar notificaciones al resto de unidades, pero el resto de las unidades no aprovecha la información y no se le da tramite, por lo que hay una mala gestión, no existe claridad, no todos los compañeros de la unidad están en el correo del servicio, Y de los que están algunos no hacen uso.

8. **¿La comunicación es abierta y fluida entre compañeros?** No

¿Crees que se omite cierta información entre compañeros del mismo nivel?

Si, por interés personales no se reparte de forma equitativa el trabajo por lo que se genera diferencias y se omite cierta información. Se salta y puentean a compañeros y se genera mal ambiente, según qué circunstancias. Existe compañeros nuevos que saben que no van a consolidarse en el departamento no son tan eficiente y entorpecen el trabajo de los demás.

9. **Es indudable que el desarrollo de las Tics ha potenciado la comunicación en general en nuestras vidas, ¿Crees realmente que la ha mejorado con respecto a otras formas como la verbal o en persona?**

No, me parece un recurso bueno, pero no se hace buen uso, porque no se le hace seguimiento al problema, por ejemplo, con un correo electrónico para ponerlo en la mesa de otro compañero y quitarnos el problema de encima, por lo que entiendo que es un mal uso.

¿Ves de forma positiva la digitalización?

Si, ya definitivamente puede terminar el procedimiento y así entregárselo al trabajador, se llama al trabajador para que venga a buscarlo y se firma la recepción de la resolución. Para confirmar que el trabajador tiene la resolución y se da por finalizado el trámite, a lo que en mi departamento se refiere.

10. ¿Consideras que el Teletrabajo es positivo en cuanto a la comunicación interna?

No, pero a nivel personal le permite concentrarme, no distraerme con compañeros, no interrupciones, solventar problemas que en la oficina no me lo permite por las interferencias.

¿Qué beneficios te reporta con respecto al trabajo presencial?

Como comentaba, me permite estar más centrada y no ser interrumpida, por lo menos una vez en semana como trabajamos ahora lo veo de forma positiva.

11. ¿Tienes alguna sugerencia sobre cómo podríamos trabajar mejor, con respecto a la comunicación interna? ¿Qué herramientas o canales de comunicación de las ya existentes mejorarías, añadirías alguna nueva o por el contrario se te hacen demasiadas?

No, la trabajadora no quiere aportar nada, mejoraría el Giro con respecto a la información de los listados, les faltarían campos, como por ejemplo el teléfono o correo electrónico para poder contactar con ellos, el programa podría generar escritos en base a la información que tiene, incluso la notificación tipo.

Reconoce estar desmotivada, entre otras razones por la falta de coordinación y de comunicación, entiende que hay desidia y dejadez en los procesos.

12. ¿Tienes alguna anécdota, mal entendido, historia, dato curioso, con respecto a la comunicación interna que añadir?

Tener que abordar al jefe de servicio en el ascensor para comentarle un tema que consideraba importante, por la falta de atención, ya que le había pedido por email que le contestara y le ayudara y no le dio respuesta.

ENTREVISTA III

PREGUNTAS ENTREVISTA COMUNICACIÓN INTERNA, OTROS SERVICIOS CON RESPECTO A LA SUBDIRECCIÓN DE RRHH. (SAF personal sanitaria con relación con la subdirección de RRHH)

1. Definición de puesto de trabajo y tareas encomendadas (¿funciones, categoría, antigüedad?).

Supervisor/a de Área funcional (SAF) de servicios especiales, es decir, supervisora de los supervisores de distintos servicios.

Llevo 15 años en el CHUIMI de los cuales los últimos 7 he sido SAF, anteriormente fui supervisora del servicio de Urgencias.

Las principales funciones son, ser la interlocutora de los servicios que tengo bajo mi paraguas con la subdirección de enfermería, formar a cada uno de los servicios, dar formación y tener actualizados a los servicios en cuanto a noticias, cambios de normativa, información de interés, normas de funcionamiento interna, etc., supervisar las licencias y coordinarlas ausencias repentinas, detectar las necesidades de contratación, solicitar cubrir vacantes que surgen por los distintos motivos, control de personal, organizar proyectos, comisiones, reuniones según patologías, establecer los efectivos mínimos por unidad para el correcto funcionamiento y reuniones con el resto de SAF para trabajar en concordancia.

Los servicios de los que soy responsable sería, Unidad de vigilancia intensiva, quirófano, Reanimación, esterilización y diálisis.

2. ¿Cómo crees que es de fluida la comunicación interna dentro del Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil?

Deficiente.

3. ¿Como crees que es la comunicación entre el servicio al que estás adscrito/a y la subdirección de RRHH? ¿qué herramientas utilizas para ello?

La comunicación entre nosotros, entre la subdirección de enfermería es buena, nos reunimos periódicamente, y hablamos prácticamente a diario.

Con respecto con la subdirección de RRHH es deficiente, no se tiene en cuenta las características de las unidades, la parte de Gestión del complejo, lo ven desde la perspectiva de personas, y nosotros los sanitarios lo vemos desde el punto de vista de atención al paciente. Vemos que están poco abiertos a propuestas por nuestra parte.

Las herramientas que utilizamos para comunicarnos con la subdirección de RRHH son las establecidas, Giro, teléfono, reuniones periódicas y las informales.

Una vez nosotros tomamos decisiones o tenemos definido lo que vamos a transmitir a RRHH o a solicitar, lo hacemos a través de la SAF que gestiona RRHH, hay una específica para ello, sobre todo en cuanto a tema de licencias, permisos, contrataciones, bajas médicas y nominas.

4. ¿Consideras que los medios y las herramientas que tienes para comunicarte con el resto del Complejo, entre ellos, la subdirección de RRHH son suficientes?

Los medios, cuando se cumplen son buenos, pero no siempre se cumplen, hacemos reuniones, comisiones, utilizamos el correo electrónico, teléfono, etc.

5. ¿Consideras que la relación de la subdirección a la que perteneces tiene

buena comunicación (las reuniones, comisiones, etc.) entre los miembros de la misma? ¿Y con el resto de los servicios?

Si es buena, pero se puede mejorar, sobre todo por la falta de puntualidad, al surgir temas sanitarios urgentes, muchas veces no estamos todos, y no se puede trabajar todos los puntos que queríamos, o se hacen las reuniones interminables, esperando unos por otros.

6. ¿Crees que los compañeros, tanto del mismo servicio como del resto de las subdirecciones, están bien integrados y coordinados para la solución de problemas?

Dentro de la subdirección a la que pertenezco si, hacemos equipo y funcionamos bien, nos reunimos todos los días con el subdirector, dos veces en semana con la directora de enfermería, mensualmente todos los SAF del complejo, y con los supervisores de cada servicio diariamente.

7. Es indudable que el desarrollo de las Tics ha potenciado la comunicación en general en nuestras vidas, ¿Crees realmente que la ha mejorado con respecto a otras formas como la verbal, en persona o papel?

Si, es más cómodo para todos, es mejor utilizar las aplicaciones y viable para el personal, por los turnos de trabajo. La gestión de hace más ágil y se aprovechan mejor los recursos.

8. ¿Qué opinas sobre el Teletrabajo? ¿Ves de forma beneficiosa la digitalización de los procesos y la eliminación de los documentos en formato papel?

Para la parte sanitaria el Teletrabajo es inviable por completo. Con respecto a otros servicios de gestión, como pueden ser la subdirección de RRHH, no estoy de acuerdo, ya que durante la epidemia cuando se hacía, era un descontrol, los tiempos de respuesta eran muy largos, hay muchas deficiencias, y se hacía muy complicado. No funcionaba al 100% el servicio, fue desastroso, no se podía hablar por teléfono ni si quiera con los compañeros de RRHH.

Con respecto a la digitalización, si estoy de acuerdo, ya que creo que es una ventaja que quede todo registrado, integrado y bien comunicado.

9. ¿Tienes alguna sugerencia sobre cómo podríamos trabajar mejor, con respecto a la comunicación interna?

Se podría mejorar el circuito, planificar unas reuniones, comisiones de valoración cada cierto tiempo, creo que sería efectivo.

Las comunicaciones deben ser cortas y temas concretos para que no se demoren las respuestas y recibir directrices claras.

Ayudaría los banners de comunicación interna, sobre todo, con respecto a normativa, un resumen de lo que es importante, lo que debemos tener en cuenta los sanitarios, y así ayudarnos a los gestores y al trabajador.

10. ¿Qué herramientas o canales de comunicación de las ya existentes mejorarías? ¿añadirías alguna nueva o por el contrario se te hacen demasiadas?

Por ejemplo, una integración de todos los programas informáticos, utilizamos demasiadas aplicaciones para cada una de las especialidades y según qué servicios, un sistema que englobe todo.

Aplicaciones como Drago, Sicho, Giro, Flor, etc....utilizamos muchos aplicativos.

No es que se me hagan demasiadas, pero si debieras de estar integradas, o por lo menos que migren los datos entre aplicaciones para facilitarnos el trabajo y evitar el error humano.

Si se pudiera mejorar el sistema de listas de contratación con respecto a las bajas médicas también sería muy bueno.

11. ¿Tienes alguna anécdota, mal entendido, historia, dato curioso, con respecto a la comunicación interna que añadir?

Después de años de contrato, cuando firme la plaza y pase a fijo, estaba de excedencia por cuidado de hijo, en el momento de tomar posesión, me dieron de baja en la seguridad social y no me dieron de alta en el nuevo puesto, para que quedara constancia de la excedencia, por lo que estuve un año sin estar cubierta en la seguridad social, me di cuenta cuando mi hija se cayó, la traje por urgencias al Materno y me reclamaron la factura, por no tener seguridad social.

Tuve que presentar una reclamación a la empresa y lo corrigieron.

ENTREVISTA IV

PREGUNTAS ENTREVISTA COMUNICACIÓN INTERNA, OTROS SERVICIOS CON RESPECTO A LA SUBDIRECCION DE RRHH. (perfiles sanitarios con tareas de gestión y relación con la subdirección de RRHH) (Coordinador Quirúrgico del CHUIMI)

1. Definición de puesto de trabajo y tareas encomendadas (¿funciones, categoría, antigüedad?).

El puesto es de jefe de Sección clínico. Coordinador quirúrgico de las dos áreas quirúrgicas del Complejo Hospitalario, es decir, del Materno y del Insular. Lleva en el Complejo más de 35 años, de hecho, este año se jubila y ocupando el puesto de coordinador quirúrgico desde hace 7 años.

La Misión principal es coordinar los quirófanos, asignar los quirófanos por servicios

quirúrgicos de los 13 servicios existentes que tienen actividad en el quirófano, de ambos bloques quirúrgicos, todo ello se planifica con un mes de antelación para planificar en turnos de mañana y tarde la utilización de los quirófanos.

Otra de las funciones es de forma semanal, verificar la planificación de cada uno de los servicios, para que sea correcta, en cuanto a equipamiento, servicios, supervisión de enfermería, etc., cada uno de los servicios programa y supervisa los suministros que necesitan.

Y, por último, la coordinación con el servicio de admisión, una vez ya está la planificación, ellos controlan la disponibilidad de las camas en el área de hospitalización, dato necesario para saber si podemos programar las intervenciones, y poder programar para que citen a los pacientes, coordinar la CMA (cirugía Mayor ambulatoria), hospitalización y UCSI (unidad cirugía sin ingreso).

2. ¿Cómo crees que es de fluida la comunicación interna dentro del Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil?

Dependiendo del puesto, por ejemplo, si considero que hay herramientas suficientes, pero no es lo mismo el puesto de coordinador, como es mi caso, que estoy siempre itinerante por todo el complejo.

Los medios más rápidos sobre todo para los temas urgentes es el móvil y el busca, porque son con los que se puede dar una respuesta rápida. De resto la comunicación es diferida, muy burocrático y repetitivo todo, por lo que se me hace muy tedioso, sobre todo porque estoy siempre itinerante.

3. ¿Como crees que es la comunicación entre el servicio al que estás adscrito/a y la subdirección de RRHH? ¿qué herramientas utilizas para ello?

Con nosotros la comunicación es fácil, las compañeras están en la secretaria y se puede contactar sin problema, sea por teléfono, email, etc.

El teléfono es imprescindible, el correo es tedioso y diferido, nuestro servicio necesita rapidez.

El programa GIRO que es el que utilizamos para comunicar la información con la subdirección de RRHH tiene muchas deficiencias porque se creó para algo en concreto y se han ido añadiendo utilidades que se ve limitado, por ejemplo, con el DRAGO pasa lo mismo, que es el programa donde están las históricas clínicas y los datos de los pacientes. Además, no están integrados los programas por lo que hay que mecanizarlo en ambos y se duplica el trabajo.

4. ¿Consideras que los medios y las herramientas que tienes para comunicarte con el resto del Complejo, entre ellos, la subdirección de RRHH son suficientes?

Los medios no están optimizados para la coordinación, no es correcto del todo, el programa de base es bueno, que es el DRAGO.

5. ¿Consideras que la relación de la subdirección a la que perteneces tiene buena comunicación (las reuniones, comisiones, etc.) entre los miembros de la misma? ¿Y con el resto de los servicios?

Entre nosotros no tenemos problemas, la comunicación es bastante buena, estamos muy bien integrados y coordinados, tenemos muy buen equipo, estamos perfectamente cohesionados y tomamos las decisiones entre todos. Tenemos protocolos propios se consensuan y se revisan discutimos los temas y tenemos una comunicación bastante fluida.

Con el resto es más complejo, es lenta, difícil de gestionar, muchos intereses concretos de cada servicio que es difícil de solventar.

Hay comisiones una vez de semana, se revisa todo de cara a la próxima semana de forma automática y protocolizada para que no falle nada. Un fallo en estas comisiones es la falta de puntualidad, por lo que a veces se alargan mucho las reuniones y se hace perder tiempo a los demás. Las reuniones se van alternando en ambos hospitales, entre el Materno y el Insular y todo esto lo coordinamos desde nuestra secretaria.

Hacemos recordatorio de forma telefónica antes de cada reunión.

6. ¿Crees que los compañeros, tanto del mismo servicio como del resto de las subdirecciones, están bien integrados y coordinados para la solución de problemas?

No, nada coordinados, se llama, se avisa, se comunica, pero a la hora de coordinar una reunión, es difícil de montar, existe mucha lentitud para buscar una solución válida.

7. Es indudable que el desarrollo de las Tics ha potenciado la comunicación en general en nuestras vidas, ¿Crees realmente que la ha mejorado con respecto a otras formas como la verbal, en persona o papel?

La tecnología nos simplifica el trabajo, pero en nuestra empresa, en el complejo, es mejor la parte verbal, incluso cuando tenemos videoconferencias, hay problemas, suele ser difícil las conexiones. Como sanitario, siempre es mejor la comunicación verbal.

8. ¿Qué opinas sobre el Teletrabajo? ¿Ves de forma beneficiosa la digitalización de los procesos y la eliminación de los documentos en formato papel?

El teletrabajo es muy limitado, en la parte de gestión puede que sea viable, pero no siempre, en situaciones excepcionales, por ejemplo, una de las chicas, administrativas de secretaria, que tuvo un esguince y teletrabajo una época, algo excepcional. Para la parte médica y para los sanitarios es imposible. Necesitamos el contacto y ver a los pacientes.

En cuanto a la digitalización, sí que tiene muchas ventajas, es correcto y mucho mejor la parte técnica, nos facilita el trabajo.

9. ¿Tienes alguna sugerencia sobre cómo podríamos trabajar mejor, con respecto a la comunicación interna?

Creo que si utilizáramos un solo método simplificaría las tareas para que no se duplique el trabajo y evitar los documentos, los papeles. De forma digital, por ejemplo, utilizar una sola herramienta que este integrada. Algo más global, que permita

transferir los datos para evitar los errores y no entrar en una cascada de fallos humanos, es decir, o que las aplicaciones migren los datos entre ellos, o utilizar aplicaciones en las que se pueda trabajar de forma global, de forma que los datos entren por un solo medio.

10. ¿Qué herramientas o canales de comunicación de las ya existentes mejorarías? ¿añadirías alguna nueva o por el contrario se te hacen demasiadas?

Que quede todo de forma globalizada, centralizada y no liarla. Simplificaría los procesos para evitar errores y lo más simplificado posible.

11. ¿Tienes alguna anécdota, mal entendido, historia, dato curioso, con respecto a la comunicación interna que añadir?

Después de más de 35 años aquí dentro, el otro día fui a la subdirección de RRHH a preguntar porque este año cumpla la edad de jubilación, a ver que tengo que hacer para jubilarme. Pues la chica me discutía la edad de jubilación, que yo sabía que tenía años de sobra, resulta que estaba mal en el sistema mi fecha de nacimiento. He firmado varias jefaturas de sección y de servicios, distintas comisiones de servicios, porque durante todos estos años he desempeñado distintos cargos que implican cambios en mi nombramiento, me he a varios procesos de oposiciones dentro del complejo, he aplicado a distintos puestos vacantes, y siempre he presentado el documento de identidad para cada uno de ellos, y en ninguno se ha corregido, o han detectado que mi fecha de nacimiento está mal en el sistema, que evidentemente es un error humano y no pasa nada, pero deja entre ver la falta de coordinación, del mal uso de los datos. Mi sensación es de desidia y dejadez.

ANÁLISIS Y COMENTARIOS SOBRE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Cuando comente en el Complejo el desarrollo de las entrevistas, no hubo problemas por parte de la Subdirección de RRHH para efectuarlas, de hecho, hubo ofrecimiento por si en el caso, hubiera algún inconveniente, intervenir para colaborar conmigo en todo lo que fuera posible. Una vez obtenido el beneplácito de la Subdirección y decidido las personas que, según mi criterio, iba a entrevistar, lo puse en conocimiento de cada uno de ellos por temas de agendas. Inicialmente encontré alguna resistencia por parte de la jefatura, pero se desarrollaron las cuatro sin problema. Además, existen protocolos con respecto a la grabación de las entrevistas, por lo que opté por hacerlo de forma individualizada y privada, para que los entrevistados se sintieran cómodos y fueran lo más sinceros y honestos posibles con el cuestionario, por lo que fui tomando apuntes y anotando con todo detalle lo que comentaban.

Como se puede ver, todos piensan que la comunicación interna es deficiente o se puede mejorar. Hoy en día, no existe un sistema de comunicación interna específico, sino distintas directrices y protocolos de cómo actuar en las distintas subdirecciones. Todos reconocen y utilizan la existencia de las distintas formas y herramientas, así como las aplicaciones existentes para transferir la información, pero las ven bien o

demasiadas y repetitivas, ya que se podría simplificar si existiera una sola herramienta o menos pero que estuvieran integradas y los datos se traspasaran de forma interna por los aplicativos.

Por lo general consideran que los medios no están optimizados y existen deficiencias, ya que muchas veces no se utilizan de forma adecuada.

Otra cuestión para destacar es que la parte sanitaria, considera que, entre ellos, y las subdirecciones a las que pertenecen están correctamente coordinados y tienen muy buena comunicación entre ellos, pero a la hora de hacerlo con otras subdirecciones, en concreto con la Subdirección de RRHH es deficiente, se convierte en procesos lentos, tediosos, difíciles de gestionar, por los intereses concretos de cada uno de los implicados en la comunicación.

Con respecto a los miembros de la Subdirección de RRHH de la que formo parte, como se puede ver en las entrevistas, parece ser que se han detectado los errores y fallos de comunicación existentes y hay un plan de mejoras y ciertas acciones planificadas a futuro para corregirlo, pero hoy en día, es deficiente y existen bastantes problemas derivados de la mala gestión y mal uso que se hace de la información dentro de la Subdirección de RRHH. Además, se generan bastantes conflictos entre los miembros por todo ello, de hecho, en la entrevista al personal administrativo, se puede deducir como no se siente atendida por los superiores jerárquicos y ante la pregunta sobre la fluidez de la comunicación entre miembros del mismo departamento, reconoce que se oculta información entre compañeros de las mismas unidades, esto no solo ocurre en esta unidad.

Para finalizar y con respecto a las nuevas tecnologías, así como la digitalización de los procesos, todos los miembros entrevistados lo ven como algo positivo, aunque por la naturaleza del trabajo de los sanitarios y el necesario contacto con el paciente/usuario, además de la inmediatez de sus actos, se hace indispensable la forma verbal entre ellos, pero con respecto a otras subdirecciones para otro tipo de información, como es la que se traslada a la Subdirección de RRHH se puede hacer perfectamente por las aplicaciones existentes aun existiendo deficiencias.

Cabe destacar sobre el teletrabajo, que la parte sanitaria evidentemente lo descarta por completo, y los compañeros pertenecientes a la subdirección de RRHH lo ven como una ventaja por la forma de trabajar. El Teletrabajo les aporta realizar su cometido con concentración y obtener mejores resultados, ya que les permite dar trámite a un mayor número de tareas de las que tienen encomendadas, por lo que su rendimiento es mayor, con ello se evitan interrupciones. Con respecto a la comunicación interna, se ve mermada porque se hace más difícil en los días que están de teletrabajo, ya que se limitan a los teléfonos personales y al email con los compañeros de la misma subdirección y con el resto del complejo.

Todos coinciden en que sería muy buena forma, un aplicativo integrado que simplifique los procesos entre subdirecciones.

Con respecto a la subdirección de RRHH en donde nos centraremos, a pesar de todas estas aplicaciones y medios, se detecta que a pesar de haber buenas intenciones y a futuro una planificación de mejora, hoy en día, la comunicación interna es bastante

deficiente, falta fluidez y los procesos se convierten en tediosos e interminables, quedando temas pendientes y sin resolver a la espera de reuniones que no se efectúan.

Además, existe hermetismo entre compañeros y se oculta información por lo que esto interfiere directamente en el desarrollo de los procesos y en la descoordinación de las tareas.

Por último, podemos resaltar la falta de reuniones y atención por parte de los superiores jerárquicos, debido a la sobrecarga de trabajo, así como la comunicación informal y las interrupciones entre compañeros, lo que hace que las barreras y las interferencias en la comunicación interna sean numerosas y poco fluida.

4.PROPUUESTAS DE MEJORA EN LA COMUNICACION INTERNA.

4.1 PROPUESTAS DE MEJORAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SUBDIRECCION DE RRHH (los flujos de comunicación interna del servicio de RRHH).

Como ha quedado más que evidenciado, la comunicación interna es una clave estratégica para la evolución de cualquier organización y debe ser correctamente gestionada.

Centrándonos en el tema a abordar, la comunicación interna en la subdirección de RRHH, debemos destacar la importancia que tiene dentro del complejo ésta subdirección, por la cantidad de información que se transfiere, el número de personas que la constituyen, las relaciones que se efectúan, no solo dentro del complejo sino con otras gerencias (otros hospitales de la comunidad autónoma y del resto de España, atención primaria, etc.), así como con la dirección general del Servicio Canario de Salud y la Consejería de Sanidad del Gobierno de Canarias.

Como comentaba, y a pesar de tener proyectado por parte de la jefatura de servicios entrevistado un procedimiento de comunicación interna, hoy en día no existe, siendo esencial para la mejora del ambiente laboral de la subdirección y la consecución de los objetivos.

Se deben de poner todos los medios en marcha para mejorar el clima laboral en la subdirección de RRHH, intentar eliminar el hermetismo entre compañeros y unidades de la misma Subdirección y reducir la burocracia que nos impide ser más prácticos y operativos, para todo ello, como así comentamos en la parte teórica, podemos utilizar los **Programas de Asistencia al empleado**, ejecutando y desarrollando retiros y salidas informales entre el personal, valorar las sugerencias de los empleados de las unidades por parte de los responsables, reconocer el trabajo de las tareas encomendadas a los subordinados e impartir formación para que se mantengan actualizados. Todo lo enumerado hasta el momento, incidiría de forma positiva en reducir los niveles de absentismo que son bastante altos en la Subdirección de RRHH.

Por otro lado, de las entrevistas se denota una sensación de dejadez y desidia por parte de los responsable, por lo que a diferencia del personal de resto de

subdirecciones, nos gustaría proponer **reuniones** periódicas con el personal de cada una de las unidades y sus respectivos responsables, de manera que si no pueden ser semanales, se hagan de forma mensual, para que así el personal se sienta atendido, se eviten las interrupciones por falta de atención, y las gestiones sean más ágiles, ya que conseguiríamos que un tema determinado no quede enquistado en el tiempo y se resuelva a la mayor brevedad posible, siempre por orden de prioridad.

Además, al ser transparente y accesibles, a través de dichas reuniones programadas, mejoraría y facilitaría la toma de decisiones a los responsables y nos evitaríamos la comunicación informal, rumorología y malentendidos, por lo que también haría que mejorara la comunicación interna tanto vertical como horizontal, y por tanto el clima laboral en la subdirección.

4.2 PROPUESTA DE MEJORA DE LA SUBDIRECCION DE RRHH CON EL RESTO DEL CHUIMI

Además de todo lo expuesto anteriormente con respecto a la subdirección de RRHH y partiendo de la base que en el resto de las subdirecciones consideran que entre ellos hay una buena comunicación, podríamos añadir como algo primordial en el proceso de mejora de la comunicación interna, **acelerar la transformación digital**, a pesar de ser algo que está instaurado, se puede mejorar ya que hay ciertos procesos que continúan haciéndose en formato papel.

Existen ciertas solicitudes entre trabajadores y subdirección de RRHH, que se pueden hacer de forma telemática, eliminar los escritos con incidencias entre las subdirecciones del complejo, que hacen que los procesos se alarguen y se dupliquen, recogida de firma en papel, cuando tenemos dentro del escritorio colaborativo al que todo el personal tiene acceso, el portafirmas, con certificado digital perfectamente válido, etc., herramienta que no siempre se utiliza.

Por otro lado, continuar con las reuniones periódicas que se efectúan entre subdirecciones, así como las comisiones ya que son indispensables para el buen funcionamiento del complejo.

Y, por último, y no menos importante, se podría buscar una alternativa en cuanto a las **aplicaciones informáticas** y entornos colaborativos que se utilizan, para encontrar la forma de obtener o desarrollar una herramienta informática en la que se simplifiquen los procesos, que se inician en las subdirecciones con actividad médica o en las secretarías de los servicios, y que posteriormente llegan para su gestión a otras subdirecciones y por último para su abono a la subdirección de RRHH. De las entrevistas se puede deducir la demanda sobre todo el personal de la parte sanitaria, de un aplicativo global, en el que los datos se transfieran de forma automática o estén integrados para evitar los errores humanos, acortar tiempos en las tareas realizadas, sobre todo de gestión, y que se revierta en un mejor servicio y menor carga de trabajo, ya que existen demasiadas herramientas informáticas.

De forma general resaltar algo positivo a mantener, dentro del Servicio Canario de Salud en todas sus gerencias, viene aplicando una política retributiva con un sistema de "Carrera Profesional" recogida en la Instrucción de retribuciones, que consiste en cuatro niveles de Carrera Profesional, supone un incremento retributivo mensual,

según los requisitos establecidos para alcanzar cada uno de ellos. El trabajador cada cinco años puede solicitar la revisión de su nivel alcanzado y que le apliquen uno superior. En la Subdirección de RRHH se reciben y se concede o no todo dependiendo de la formación ofertada por la empresa a la que haya asistido y superado, años de antigüedad en la empresa, evaluación de su responsable, etc. Es un concepto retributivo abonado en nómina mensualmente que depende del nivel alcanzado y categoría que se ocupe.

Además, también hay una paga “extra” anual, para todas las gerencias del Servicio Canario de Salud, que al igual que la Carrera Profesional, no existe en otras Consejerías, que es el abono de los Incentivos. Dicha paga “extra” se abona en el mes de marzo de cada año, que viene recogida en la Instrucción de Retribuciones de la Dirección General del Servicio Canario de la Salud, en la que se establece una serie de objetivos a conseguir, que se van desglosando por Gerencias, subdirecciones, unidades y de forma individual para cada trabajador. Se hace una evaluación anual dependiendo de los objetivos fijados anualmente y se abona hasta un tope según los porcentajes alcanzados para cada ejercicio, dependiendo no sólo de las evaluaciones de los responsables a los trabajadores, sino también de los pacientes/usuarios por Hospitales, Subdirecciones, responsables de unidad, etc.

Ambas políticas retributivas, la Carrera Profesional y los Incentivos de Marzo, evidentemente son un aliciente para los empleados que cabe destacar y deben continuar con su aplicación a través de los sistemas establecidos, ya que obviamente incide directamente sobre la motivación de los trabajadores.

5.CONCLUSIONES

El principal objetivo a la hora de elegir el tema asignado, la comunicación interna, es por la importancia que tiene dentro de una organización.

A través de los apartados del Marco teórico, queda en evidencia la importancia que tiene la comunicación interna en cualquier empresa, independientemente del tamaño, actividad, ya sea tanto una organización privada, o como es el caso administración pública.

No cabe duda, que hoy en día no se concibe el buen funcionamiento de una empresa sin un plan de comunicación interna ya que es un elemento esencial para desarrollar la actividad de la organización, así como para la concesión de los objetivos definidos a alcanzar y mejorar en las posibles situaciones de cambios que puedan surgir, sobre todo después de haber vivido la pandemia del Covid-19 que vino a dejar en evidencia que en cualquier momento puede surgir un cambio de circunstancias y tenemos que estar preparados para afrontar cualquier tipo de nueva situación.

Considero que ha sido bastante acertado e importante elegir el formato entrevistas, así como a los entrevistados, por los perfiles que tienen y los puestos de trabajo que ocupan. Gracias a ello, hemos podido obtener distintos puntos de vista sobre la comunicación interna, dándole así al trabajo una visión práctica, de donde poder

deducir aspectos importantes y de mejora con respecto a la comunicación interna en el Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil.

Como comentábamos desde un principio, la comunicación interna debe ocupar un puesto muy importante dentro de los objetivos de la organización, pues es a través de ella de la forma que se detectan y se previene sobre ciertas circunstancias y sucesos en los que se puede incidir, mejorar e innovar, y que, aunque salir de nuestra zona de confort nos moleste, son cambios costosos, pero que a medio/largo plazo nos dan resultados más que óptimos que posteriormente se ven reflejados en las mejoras en el rendimiento, la eficacia, la eficiencia, la motivación, etc. de los trabajadores, convirtiéndose en una llave maestra para que todo discurra de la mejor forma posible, mejore el clima laboral en la empresa y se alcancen los objetivos establecidos por la organización.

6.BIBLIOGRAFIA

Berceruelo, B. (Coord.) (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. Vizcaya: Aedipe. ISBN: 978 84 87670 98 5

Blanco García, M.C. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al cliente, e-libro*, Corp.; Macmillan Iberia, S. Sa. (Almena UVA).

Bratton, J. y Gold, J. (1999). *Gestión de recursos humanos: teoría y práctica* (2ª ed.). Londres: Macmillan Business.

Men, LR. y Bowen, SA. (2017). *Excelencia en la gestión de la comunicación interna*. Nueva York, NY: Prensa de expertos en negocios.

Querol, E. (2016,12 febrero). *Introducción a la Comunicación Externa*. Obtenido de Comunicación externa: qué es, tipos, funciones y ejemplos (hubspot.es)

Welch, M. y Jackson, PR. (2007). *Repensar la comunicación interna: un enfoque de las partes interesadas*. Comunicaciones corporativas: una revista internacional, 12 (2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Xifra, J.; Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearsons. ISBN: 84 83226111

WEBGRAFIA

Inicio | Real Academia Española (rae.es)

Una teoría matemática de la comunicación - Wikipedia, la enciclopedia libre (Shannon)

La comunicación y sus elementos (slideshare.net)

Barreras de la Comunicación: tipos, efectos y características (humanidades.com)

comunicación empresarial y atención al cliente Macmillan 2010 Grado medio.pdf (google.com)

¿Qué es la comunicación interna? | Tipos y Herramientas (comparasoftware.com)

¿Cómo desarrollar un programa de asistencia al empleado (PAE) exitoso? | LinkedIn

Redes sociales empresariales: cómo impulsan la comunicación interna (motivacom.com)

Agencia de Marketing Digital | Elogia

Hospital Universitario Insular de Gran Canaria - Wikipedia, la enciclopedia libre

Noticia Helipuerto, periódico Canarias 7 [La helisuperficie del Hospital Insular comienza a operar en horario nocturno | Canarias7](#)

Noticia Culp: Fuente: [El Hospital Insular de Gran Canaria se ampliará con un nuevo edificio que costará 20 millones - Planeta Canario](#)

Fotos Intranet CHUIMI: www.gobiernodecanarias.org

LEGISLACIÓN

-Ley Orgánica 15/1999, 13 de diciembre de protección de datos de carácter personal y Ley 41/2002 de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica.

-Real Decreto 311/2022, de 3 de mayo, por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad

-Ley 14/1986 General de Sanidad

-Ley 3/2018 de Protección de datos y garantía de los derechos digitales, Reglamento (UE) 2016/679, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos.

-Ley 41/2002 Básica reguladora de autonomía del Paciente y de Derechos y Obligaciones en materia de información y documentación clínica.

-Decreto 178/2005, por el que se aprueba el Reglamento que regula la Historia Clínica en los centros y establecimientos hospitalarios y establece contenido, conservación y expurgo de sus documentos.

-Ley 55/2003, de 16 de diciembre, del Estatuto Marco del personal estatutario de los servicios de salud.

7.ANEXOS

Noticias:



Helipuerto Hospital Universitario Insular. Fuente: Intranet del CHUIMI www.gobiernodecanarias.org [La helisuperficie del Hospital Insular comienza a operar en horario nocturno | Canarias7](#)



Edificio del CULP (antigua facultad de Medicina de la ULPGC) cedido por el Cabildo de Gran Canaria para ampliación del Complejo. Fuente: [El Hospital Insular de Gran Canaria se ampliará con un nuevo edificio que costará 20 millones - Planeta Canario](#)

Fotos:



1º Fase Hospital Insular año 1989. Fuente: Intranet del CHUIMI www.gobiernodecanarias.org



Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil en la actualidad. Fuente: Intranet del CHUIMI www.gobiernodecanarias.org



Hospital Materno Infantil en la actualidad. Fuente: Intranet del CHUIMI www.gobiernodecanarias.org



Salón de Actos del Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil, situado en el Hospital Insular. Fuente: Intranet del CHUIMI www.gobiernodecanarias.org