



La Comunicación Interna en la cuenta de resultados. Implicar y retener en igualdad de condiciones

Madrid, 21 de mayo de 2008

Barcelona, 10 de junio de 2008



PRESENTACIÓN DEL CONSORCI-ANTECEDENTES

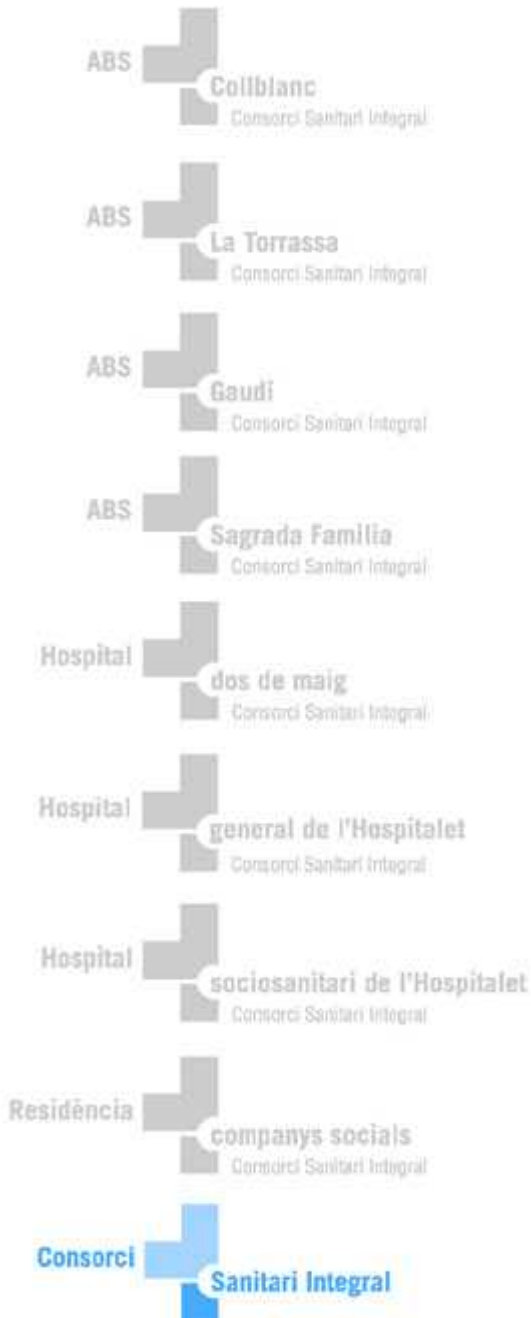
¿Qué es el CSI?

El **ConSORCI Sanitari Integral** (CSI) es una entidad jurídica pública.

Tiene su origen en el Consorcio para la Gestión del Hospital de la Cruz Roja de l'Hospitalet, constituido en **1991**. En el año **2000** se incorpora el Hospital de la Cruz Roja de Barcelona (actual Hospital Dos de Maig) y pasa a denominarse Consorci Sanitari de la Creu Roja. En 2002 se transforma definitivamente en el Consorci Sanitari Integral constituido por el **Servei Català de la Salut**, el **Institut Català de la Salut**, los **ayuntamientos de l'Hospitalet de Llobregat y Sant Joan Despí**, el **Consell Comarcal del Baix Llobregat** y **Cruz Roja Española**.

Actualmente, el **CSI cuenta con 17 centros en las poblaciones de Barcelona, l'Hospitalet de Llobregat y Sant Joan Despí**. Su característica principal es la oferta de servicios integrales de salud (atención primaria, hospitales de agudos y hospitales sociosanitarios) y sociales (residencias y centros de día para la tercera edad, valoración de la dependencia y atención domiciliaria social).

Actualmente trabajan **2.500 profesionales** que dan servicio a **más de 500.000 personas**



Nuestra **Misión** está centrada en la prestación de servicios sanitarios y sociales a las poblaciones de referencia de nuestros centros. Esta prestación se lleva a cabo directamente.

*La razón de ser del CSI es ofrecer unos servicios sanitarios y sociales de calidad óptima, basados en las expectativas y necesidades de los ciudadanos, en la evidencia científica, la continuidad asistencial y la atención integral, mediante la utilización eficiente de los recursos. Con **unos profesionales competentes, comprometidos y satisfechos** con su trabajo. Promoviendo la **docencia**, la investigación y la innovación como elementos de **progreso***

Nuestra **Visión** refleja claramente nuestro compromiso con los grupos de interés y con la ruta a la excelencia.

*Queremos ser una empresa pública de servicios sanitarios y sociales **centrada en las personas**, comprometida con la sociedad y modélica por la calidad de los servicios, por la satisfacción de los clientes, por el **desarrollo de los profesionales** y por unos resultados económicos que la hagan viable*



“Una organización modélica de personas para personas”

“El mercado son personas físicas y jurídicas que compran y/o consumen productos y servicios en determinadas situaciones”

En los centros de salud coinciden tres elementos diferenciales respecto a otro tipo de organizaciones:

- La plantilla está formada fundamentalmente por **trabajadores del conocimiento**.
- Estrecha vinculación con organizaciones externas (colegios profesionales, sociedades científicas, universidades), con las que, en ocasiones, tienen un mayor compromiso que con el centro en el que trabajan.
- En los servicios sanitarios los **profesionales** son los que diagnostican y deciden el tratamiento, con sus decisiones y actuaciones están decidiendo el nivel de calidad del centro y sus costes.

El CSI tiene una **doble competencia**. Por un lado el resto de centros de la red pública de salud y de servicios y, por el otro, todos los centros privados existentes.

¿Por qué velar por nuestra imagen si España goza de un sistema sanitario público que garantiza una “clientela” continuada?





OBJETIVO: NUEVA CULTURA DE EMPRESA

Para lograr nuestro principal objetivo, crear una nueva cultura de empresa, nos propusimos sumar todas estas variables:

- 1.-**Implicar a los profesionales** en el proyecto empresarial
- 2.-Potenciar una **nueva cultura** por y para los empleados
- 3.-**Fidelizar y motivar** a todos los miembros de la organización.
- 4.-**Mejorar la calidad del servicio y satisfacción** de nuestros clientes.
- 5.-**Crear valor añadido**
- 6.-Establecer un **clima laboral óptimo**.
- 7.-Situat al Consorci como la **organización sanitaria de referencia**
- 8.-Crear una **imagen corporativa de prestigio y fácilmente reconocible**



La comunicación interna es una herramienta que pretende que los profesionales de una organización:

- Conozcan y comprendan** la situación de la empresa en la que trabajan
- Compartan y se **comprometan** con una estrategia y unas acciones que colaboran al logro de los objetivos de la organización
- Participen activamente** practicando estas acciones en su ámbito de responsabilidad

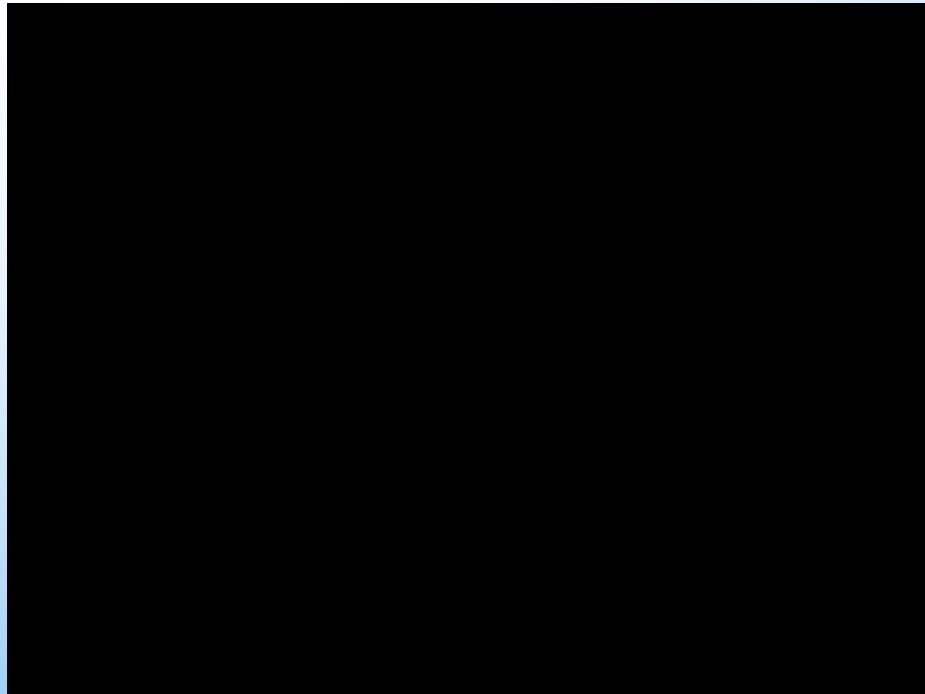


ESTRATEGIA COMUNICATIVA

¿Cómo?

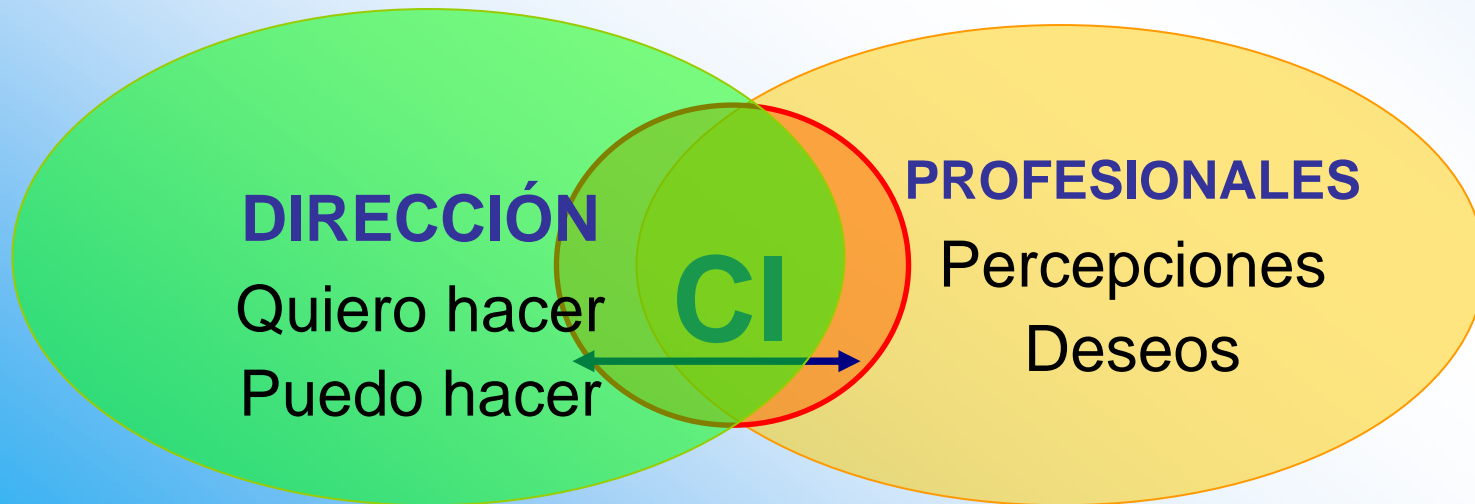
Trabajando la conducta de la organización

¿Solos o acompañados?



El punto de partida-Juntos crecemos más

- Observatorio de Comunicació Interna: **DEFINIR**
 - Objetivos de la organización
 - Mensajes a enfatizar
 - Acciones a reforzar
- En cuesta Opina 2006: **EVALUACIÓN**
 - Necesidades y opiniones de los profesionales
- Situación de la comunicación interna: **ANÁLISIS TÉCNICO DETALLADO**
 - de la estructura de canales



Revisión de nuestra **Filosofía Corporativa (FC)**

Todo este trabajo se tradujo en una mejora del enunciado de nuestra visión: “Una organización modélica de personas para personas” que reflejaba la proximidad tan valorada por los clientes y la creación de cuatro valores escogidos entre todos los profesionales del CSI que se tradujeron en:

Calidad profesional – Equipo – Compromiso - Desarrollo



Adaptamos nuestra **FC** en un conjunto de atributos y valores diferenciales para los públicos, es decir, adaptamos las pautas globales establecidas en la FC en un sistema global de atributos (valores) que identifican y diferencian a la organización, que se adaptan al entorno cambiante y se adecua a los intereses de los públicos

La nueva estrategia de comunicación se ha adecuado al plan de negocio de una empresa que en 3-4 años ha doblado su número de trabajadores (cerca de 2.500), y multiplicado por 7 sus centros. La estrategia seguida:

- La adecuación de los canales y acciones a los objetivos de comunicación, en línea con los objetivos estratégicos de la organización.
- Adecuar la difusión de los mensajes que se consideren más importantes de acuerdo a la nueva estrategia.
- La cobertura de todos los públicos internos.
- La coherencia entre las diferentes acciones, evitando posibles redundancias y vacíos.
- La responsabilidad de cada uno de los niveles y posiciones jerárquicas en la situación de la comunicación interna. En definitiva **implicar a todos los profesionales** para lograr una nueva cultura corporativa común, participativa e integradora.





ACCIONES LLEVADAS A CABO

Plan de comunicación global: Incluye las acciones comunicativas más importantes a llevar a cabo: reuniones en cascada, encuentros con la Dirección, reuniones anuales, jornadas de planificación, Premios Consorci a la calidad, tabloneros de anuncio, publicaciones internas en papel y digitales, el concurso de ideas, la red de corresponsales...



Actividades socioculturales. Se trata de integrar al máximo a los diferentes profesionales de la entidad mediante actividades deportivas, culturales y sociales: salidas al teatro, concurso de narrativa, concurso de fotografía, aperitivos de Navidad, concurso de adornos y árboles de Navidad, concurso de dibujo infantil para hijos y nietos de los profesionales, reconocimiento a los profesionales que cumplen 25 años en la organización y los que se jubilan...

Responsabilidad Social. No es suficiente con una gestión ética que se limite a cumplir la legislación vigente. Sino que se emprenden otras iniciativas: plan de ética institucional, visita a las obras del nuevo hospital, reducciones de jornada, teletrabajo, planes de formación, permisos especiales, lotería de Navidad...



L'Enllaç digital



Premios Consorci



Liga de fútbol sala

12 meses
6 talleres





RESULTADOS

MEJORA DE RESULTADOS ECONÓMICOS

• Informes de la Central de Balances del **Servei Català de la Salut** sobre hospitales:

Productividad superior al sector (+15%)

Costes por unidad de producción inferiores:

Hospital Dos de Maig (-7%)

Hospital General de l'Hospitalet (-17%)

• Informes de la Central de Balances del Servei Català de la Salut sobre centros sociosanitarios:

Productividad superior al sector (+23%)

Costes por unidad de producción inferiores (-13%)

Los estudios de clima socio-laboral realizados en los centros del CSI muestran una evolución de la **motivación** del 50% a entre el 62% y el 80% según el centro, lo que contrastan con un nivel de satisfacción en torno al 40% en el sector.

MEJORA DE LA IMAGEN (PERCEPCIÓN DEL CLIENTE)

• Encuesta de satisfacción externa de los usuarios de los Centros de Atención Primaria de Cataluña llevada a cabo por el **Departament de Salut** y la **Universitat Pompeu Fabra** (media de Cataluña 7,6):

-CAP Collblanc (8,2): El mejor valorado del sur de la provincia de Barcelona

-CAP la Torrassa (8) y CAP Collblanc: Los dos centros mejor valorados de l'Hospitalet

-CAP Sagrada Família (8,2): Entre las 6 mejores de la ciudad de Barcelona

-Este estudio sitúa al CAP Collblanc y al CAP Sagrada Família entre los 10 mejores de Cataluña de un total de 203 centros



RECONOCIMIENTOS

- El Hospital Sociosanitario y el Hospital General de l'Hospitalet han recibido el **premio a la excelencia en calidad** concedido por la Fundación Avedis Donabedian

- El Hospital General de l'Hospitalet ha recibido dos años el **premio Top 20** (reconocimiento a los 20 mejores hospitales de España), así como su servicio de Ginecología y



Obstetricia y el Área de cardiología, concedido por IASIST. Este 2007 el Hospital Dos de Maig ha sido finalista al premio por primera vez.

- El Hospital General de l'Hospitalet, Dos de Maig y Sociosanitari han conseguido el **sello de bronce a la calidad europea**, otorgado por el Club de Gestión de la Calidad.

- Premio a las **mejores ideas de la Sanidad 2007** concedido por Diario Médico (Hospital General de l'Hospitalet por el trabajo con células madre)

- El Consorci ha obtenido el **premio Sidem a la mejor gestión**.

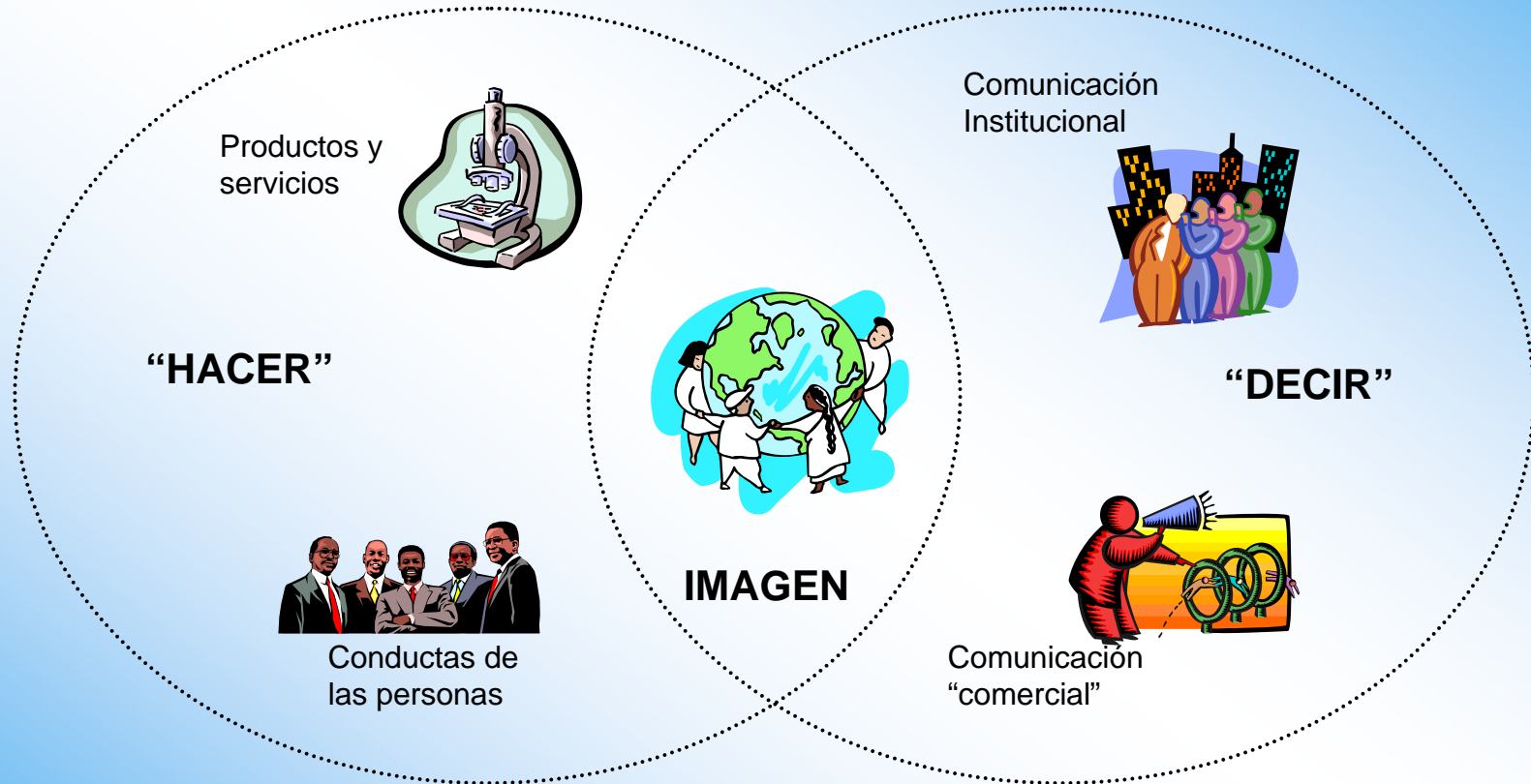
CONFIANZA

- Somos la institución que más ha crecido en nuestra área de influencia gracias a los nuevos proyectos encargados por el Departament de Salut, ayuntamientos de nuestra área de influencia, ICASS, etc.
- La Generalitat y los ayuntamientos han aportado capital y terrenos para la construcción de centros para ser gestionados por el CSI
- Participamos activamente en asociaciones y comisiones de la Conselleria de Salut de la Generalitat
- Hemos sido elegidos para la prueba piloto de acreditación de hospitales por parte de la Generalitat donde la comunicación interna tiene un peso específico
- Impartimos formación en temas de gestión, acreditación, etc. en otros centros
- Se ha **reducido la rotación de personal**. Las desvinculaciones han bajado hasta un 4,43% anual y siguen bajando. Se han cubierto el 100% de las demandas de profesionales
- La participación de los profesionales en las encuestas de clima interno han pasado de menos del 30% al 41,9%
- El grado de confianza en la Dirección ha pasado del suspenso a un 56%
- En la última edición de los Premios Consorci asistieron cerca de 1000 profesionales, lo que lo convierte en el evento del sector con una mayor participación y 54 trabajos

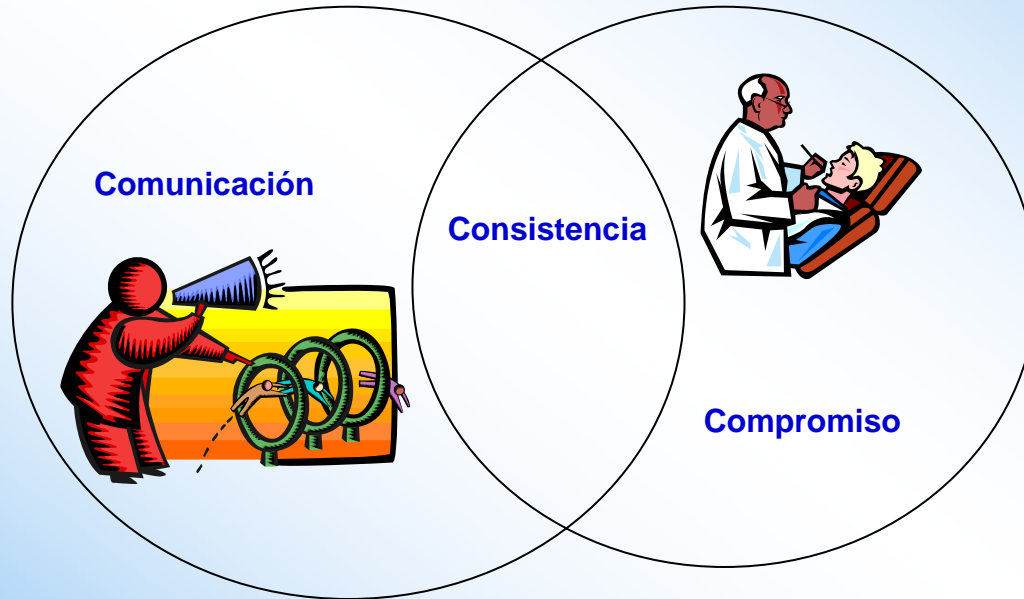


En definitiva, somos la organización sanitaria de referencia en nuestra área de influencia, hemos aumentado la confianza de nuestros compradores (Departament de Salut) y clientes (ciudadanos)

Ninguna imagen de Marca fuerte se construye sobre un producto débil



Pese a que la gestión de la marca recae sobre la Dirección de Comunicación junto al resto de todo el equipo directivo, no es menos cierto que se trata de una tarea que implica a toda la organización. Es por ello, que la estrategia de marca está siempre presente en la gestión de la organización gracias también a que nuestros atributos están recogidos en nuestros valores y comportamientos, en definitiva, el resumen de cómo queremos hacer las cosas

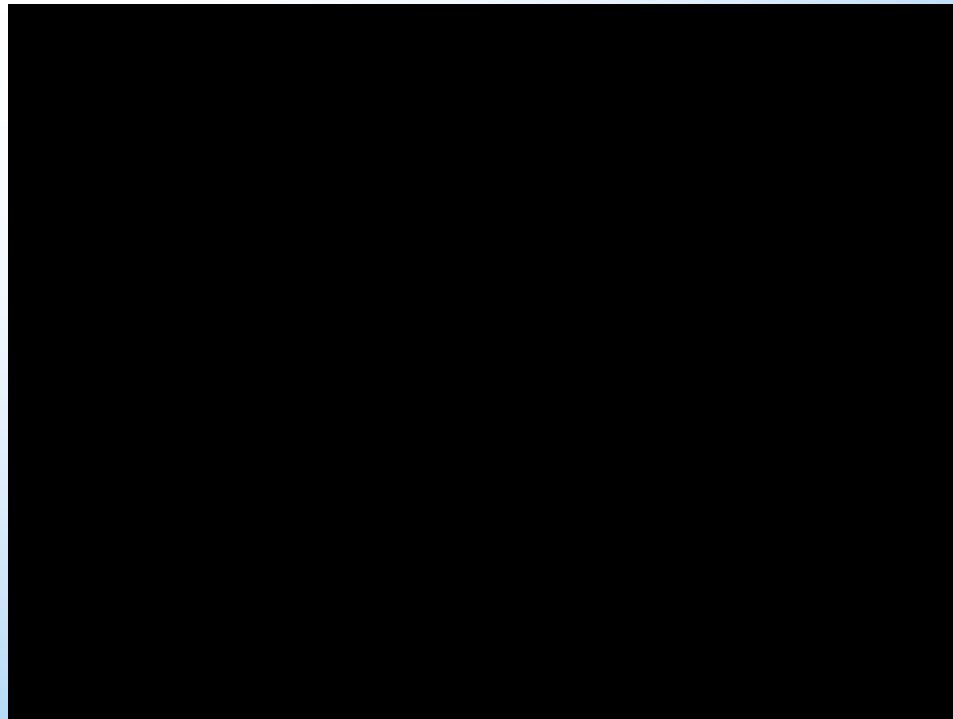


Existe una regla de oro en el *brand management* que es la **consistencia**. Ésta únicamente se logra cumpliendo lo prometido. De lo contrario, el mercado y el cliente son lo suficientemente maduros como para detectar que aquello que se comunica no se ajusta a la realidad. Por lo tanto, además de comunicar aquello que hacemos y nos diferencia, debe existir com-

promiso y ello se logra trabajando la conducta de la organización, entendiendo ella como todos aquellos que forman parte. Sin el compromiso inicial de los profesionales nunca existirá una marca fuerte en el sector de servicios. En resumen, para nosotros **una marca es una promesa** al mercado **racional** pero sobretodo **emocional** y como cualquier promesa, ésta **debe cumplirse**.

El otro punto clave en toda este trabajo ha sido comprender desde el principio que los resultados se ven a largo plazo y no inmediatamente. Se trata de un trabajo de constancia en el tiempo y que no debe descuidarse. Pese a los óptimos resultados debemos seguir atentos a nuestro entorno: la competencia, los clientes, el mercado...

JUST DO IT



SIMPLEMENTE HAZLO... O al menos, inténtalo

MUCHAS GRACIAS