



HERMANOS DE SAN JUAN DE DIOS

PLAN DE COMUNICACIÓN

CENTRO SAN JUAN DE DIOS
VALLADOLID

1.- El Plan de Comunicación Corporativa	3
2.- Análisis de la situación actual	4
3.- Objetivos estratégicos	6
4.- Mensajes corporativos	8
5.- Herramientas de comunicación utilizadas	10
6.- Comunicación Interna y Externa	12
7.- Comunicación de Crisis	23
8.- Comunicación Digital	32
9.- Conclusiones	36

1.- EL PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

"El Plan de Comunicación Corporativa representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma." ¹

El Plan de Comunicación es la base que va a permitir llevar a cabo una comunicación institucional. Puesto que la comunicación va a abordar numerosas actividades, implica a diferentes públicos y puede tener uno o varios objetivos, es fundamental organizar dicha comunicación en un marco de referencia claro.

En el presente anexo se va a analizar el plan de comunicación de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios en la Provincia de Castilla, y ponerlo en relación con el Centro San Juan de Dios de Valladolid, de manera que exista una concordancia en los mensajes y en la imagen transmitida.

El plan de comunicación permite que los actos comunicativos de la organización (O.H. San Juan de Dios) y de los centros que forman parte de la misma, respondan a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico y no sea simplemente una serie de acciones inconexas. Supone saber de antemano lo que se pretende y cómo se piensa conseguirlo.

Los propósitos fundamentales que pretende abordar un programa de este tipo son:

- Fundamental y favorecer la toma de decisiones con respecto a la comunicación.
- Eliminar posibles disonancias entre imagen deseada, proyectada y percibida.
- Optimizar la gestión estratégica de la imagen y la comunicación.
- Potenciar y/o inducir una valoración positiva de la entidad y de sus proyectos por parte de sus públicos prioritarios.
- Fijar el orden de prioridades comunicativas.
- Favorecer la presencia mediática de los proyectos de la organización.

¹ CAPRIOTTI PERI, P. (2009): *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*, Colección libros de la empresa (231-233)

2.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Esta es una fase de diagnóstico. Es necesario saber qué se quiere conseguir y qué se puede conseguir, pero también es necesario conocer las expectativas y percepciones de cada grupo interés.

Un análisis DAFO permite valorar la situación de la organización en relación al exterior, así como las características internas de la misma. De esta manera se determinan las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las debilidades y fortalezas son internas a la organización, mientras que las amenazas y oportunidades son externas y tienen que ver con el entorno.

Mediante un análisis DAFO se pueden contestar a estas preguntas:

- ¿Cómo podemos detener cada debilidad?
- ¿Cómo podemos defendernos de cada amenaza?
- ¿Cómo podemos aprovechar cada fortaleza?
- ¿Cómo podemos explotar cada oportunidad?

En el caso de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios se pueden describir unas características básicas que van a ayudar a la construcción de este análisis:

- Es una organización compleja, con una enorme historia, confesionalidad, polifacética, relacionada con múltiples públicos y con una estructura multidisciplinar.
- Con una misión clara: Evangelizar el mundo del dolor y sufrimiento a través de la promoción de obras y organizaciones sanitarias y sociales, que presten una asistencia integral a la persona dando preferencia a las personas más desfavorecidas.²
- Un entorno poco favorable, en cuanto a la situación económica actual y a la crisis de valores y creencias religiosas. Se encuentra también en competitividad por el incremento de ONG (organizaciones no gubernamentales) y ONL (organizaciones no lucrativas).
- Con un perfil bajo en comunicación, ya que el nivel de notoriedad es sensiblemente inferior al que le correspondería por la dimensión de su obra.

² La misión, visión y valores de la Orden Hospitalaria, así como los Principios Generales vienen recogidos en la Carta de Identidad de la Orden Hospitalaria.

La misión del Centro San Juan de Dios se engloba en la de la O.H. pero más concreta: "Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias".

- Con diferentes emisores bajo un mismo paraguas. La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios se subdivide en Provincias, Centros, áreas de actividad, etc, bajo un mismo nombre pero con proyectos diferentes (sanitarios, sociales, de cooperación,...)
- Con escaso conocimiento de la imagen proyectada. Tradicionalmente no se han realizado estudios de relevancia que aporten datos objetivos sobre la percepción, el posicionamiento y la reputación entre los públicos clave.

Con estos datos, se puede construir un análisis DAFO de la siguiente manera:

- Debilidades:
 - Falta de estrategia global de comunicación.
 - Falta de definición de portavoces.
 - Imagen alejada del público más joven.
 - Falta de estrategia on-line.
 - Fragmentación de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios en demarcaciones territoriales.
- Amenazas:
 - Similitud de programas y acción social parecidos a los de la organización.
 - Polémicas derivadas de la práctica asistencial.
- Fortalezas:
 - La Orden Hospitalaria es una de las mayores organizaciones de cooperación sin ánimo de lucro a nivel mundial.
 - Los propios valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.
 - Larga tradición histórica.
 - Cantidad y solidez de los programas.
 - Hospitales y centros que gozan de gran prestigio y reconocimiento social.
- Oportunidades:
 - Acceso al público general a través de los medios de comunicación tradicionales.
 - Posibilidad de acceso al público de las redes sociales.
 - Gran cantidad de usuarios en los centros de la Orden Hospitalaria.
 - Colaboración de empresas y fundaciones con obras sociales para desarrollar sus programas de Responsabilidad Social Corporativa.

- Incrementar el conocimiento sobre la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.
- Actuar frente a las nuevas necesidades sociales.

3.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Teniendo en cuenta el análisis de la situación actual se puede optimizar la estrategia de imagen y comunicación de la organización, definir los objetivos así como diseñar las líneas estratégicas y acciones para abordar una gestión informativa y comunicativa.

Estos parámetros vendrán definidos en el plan estratégico de cada organización. En este caso, el objetivo del área de comunicación de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios en la Provincia de Castilla para el cuatrienio 2014-2018 es el de "generar reputación y mayor visibilidad de la Orden y sus proyectos" a través de tres líneas principales:

- Potenciar el uso de las tecnologías de la información para la mejora de la imagen y la gestión integral de las obras apostólicas.
- Continuar con los procesos de mejora en la comunicación, tanto interna como externa.
- Potenciar el uso del Manual de Identidad Corporativa.

Siguiendo este objetivo general, el plan de comunicación define unos objetivos acorde a las siguientes prioridades:

- Convertir a los centros de San Juan de Dios en fuente de información habitual en cuestiones sociales y sanitarias por los medios de comunicación definidos como prioritarios.
- Conseguir que la Orden Hospitalaria sea una de las mayores organizaciones de atención sanitaria y social con mayor notoriedad mediática en España.
- Incrementar la actividad asistencial.
- Fidelización de los actuales usuarios y sus familias.
- Aumentar el sentimiento de pertenencia entre los trabajadores.
- Incrementar el volumen de donativos y el número de donantes reduciendo al mismo tiempo la edad media actual.
- Aumentar el voluntariado, sensibilizando especialmente a la juventud.
- Generar nuevas oportunidades de colaboración con empresas, fundaciones y otras organizaciones.

En cuanto al **Centro San Juan de Dios de Valladolid**, el objetivo de comunicación es básicamente el mismo: “generar reputación y mayor visibilidad del centro y sus proyectos en la sociedad”.

Para ello, se atiende a unas líneas principales:

- Mejorar los procesos de difusión, tanto en comunicación interna como externa.
- Mantener y mejorar las relaciones públicas con los medios de comunicación³.
- Mantener la relación y trabajo conjunto con otros áreas de comunicación, tanto de la Orden Hospitalaria como con otros centros del sector⁴.

³ Ante una noticia o acto de especial importancia para el centro, se realiza envío de notas de prensa a todos los medios, si bien por norma general la difusión es solamente a través de agencias.

⁴ Existe siempre abierto el diálogo con la persona responsable de comunicación de la O.H. en la Provincia, al igual que un grupo de trabajo de comunicación con puestas en común y acciones conjuntas desde Plena Inclusión.

4.- MENSAJES CORPORATIVOS

Para cada grupo de públicos se han de plantear una serie de acciones específicas, pero también existirán acciones transversales dirigidas al conjunto de los públicos, a través de diferentes medios y herramientas, como puede ser la web corporativa, redes sociales, newsletter, notas de prensa genéricas,...

En el caso de este anexo se entiende que los mensajes corporativos han de ser específicos para el Centro San Juan de Dios de Valladolid, no obstante, para tener una concordancia con la imagen institucional, se definen ambos grupos de mensajes corporativos.

La **Orden Hospitalaria de San Juan de Dios**, atendiendo a la finalidad de su obra, define una serie de mensajes corporativos:

- Los Hermanos de San Juan de Dios llegan a todos los rincones del mundo: presente en los cinco continentes y en 53 países para ayudar a los más necesitados con 348 centros de atención.
- Los Hermanos de San Juan de Dios son una de las mayores organizaciones internacionales de cooperación sin ánimo de lucro del mundo.
- La Provincia de Castilla de San Juan de Dios desarrolla la actividad a través de 16 centros: hospitales, psiquiátricos, residencias de ancianos, centros para personas con discapacidad, albergues y centros universitarios (E.U. San Rafael-Nebrija).
- La Provincia de Castilla desarrolla programas, a nivel nacional, de ayuda a personas necesitadas. Asimismo colabora con centros sociales y sanitarios en países de África y América Latina.
- Los Hermanos de San Juan de Dios, atendiendo a sus valores, ofrecen una atención integral basada en la Hospitalidad y ofrecida con calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad.
- Promoción de la salud lucha contra las nuevas formas de exclusión social, contra la despersonalización en la asistencia y contra los diversos ataques a la dignidad de la persona.
- Los Hermanos de San Juan de Dios trabajan por y para los usuarios, que son el centro de su atención.
- La Orden Hospitalaria, en la Provincia de Castilla, cuenta con más de 2.700 profesionales, 500 voluntarios y 96 hermanos que atienden diariamente a casi 5.000 personas.
- A nivel nacional los Hermanos de San Juan de Dios cuentan con 11.300 profesionales, 1.800 voluntarios y 250 hermanos.

- Los centros de la Orden Hospitalaria en la Provincia de Castilla cuentan con 1.372 camas hospitalarias, 1.796 plazas sociales, 220 plazas de educación especial, 668 plazas en talleres ocupacionales y 1.000 plazas universitarias.
- Los Hermanos de San Juan de Dios promueven la formación continuada del personal para asegurar una atención integral de calidad.
- A través de la Obra Social se pretende ayudar a las personas sin recursos creando programas sociales y sanitarios que mejoren sus condiciones de vida.
- Todos los centros de la Orden Hospitalaria cuentan con Comités de Ética (CECAS: Comités de Ética de Castilla) para asesorar en la toma de decisiones clínicas y asistenciales ante los posibles dilemas o conflictos éticos en relación con la praxis asistencial.
- Los centros de la Orden Hospitalaria están auditados cada año con entidades externas que certifican la calidad de sus servicios, incluyendo sistemas de gestión medioambiental.
- El modelo asistencial de los Hermanos de San Juan de Dios va más allá de lo puramente asistencial con servicio de asistencia espiritual y religiosa para los pacientes usuarios y sus familias, independientemente de sus creencias religiosas.

El plan de comunicación del **Centro San Juan de Dios** debe incluir algunos mensajes basados en su misión y actividad, que son el eje de su atención, y que obviamente difieren de los mensajes que se lancen desde la Provincia.

- El Centro San Juan de Dios es pionero en la atención integral de las personas con discapacidad intelectual.
- El Centro San Juan de Dios gestiona más de 350 plazas en los diferentes modelos de atención.
- Desde 1960, el Centro San Juan de Dios es referente por su experiencia en la atención a personas con discapacidad intelectual.
- El Centro San Juan de Dios tiene la misión de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias.⁵

⁵ Este es el mensaje fijo que aparece en la descripción de los perfiles corporativos en Redes Sociales del Centro San Juan de Dios.

5.- HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN UTILIZADAS

El Plan de Comunicación de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios en la Provincia de Castilla recoge algunas de las herramientas de comunicación comunes a los centros que pertenecen a la misma, no obstante cada centro, sanitario o social puede complementar o adaptar cada herramienta a sus necesidades concretas.

Asimismo, el plan de comunicación no describe como tal algunas de las herramientas de comunicación interna más utilizadas en la práctica como las reuniones, tablones de anuncios, buzón de sugerencias, circulares o entrevistas, entre otras, por ser herramientas más propias de cada centro.

Las herramientas comunes se describen a continuación utilizando los siguientes protocolos:

Revista

Emisor: Departamento de documentación

Receptor: Trabajadores, comités de dirección, voluntarios, benefactores.

Canal: Correo ordinario

Periodicidad: trimestral

Trípticos, dossier

Emisor: Responsable de comunicación, comités de dirección.

Receptor: Trabajadores, comités de dirección, voluntarios, benefactores y público en general.

Canal: Correo ordinario y electrónico, internet.

Periodicidad: la que se decida.

Página web

Emisor: Responsable de comunicación, departamento de informática, comités de dirección.

Receptor: Público en general.

Canal: internet.

Periodicidad: mantenimiento continuado.

Memoria (si la hubiera)

Emisor: Responsable de administración.

Receptor: Trabajadores, comités de dirección, voluntarios, benefactores.

Canal: Correo ordinario y electrónico.

Periodicidad: anual.

Boletines on-line

Emisor: Responsable de comunicación.

Receptor: Trabajadores, comités de dirección, voluntarios, benefactores y público en general.

Canal: correo electrónico.

Periodicidad: la que se decida.

Notas de prensa

Emisor: Responsable de comunicación.

Receptor: Trabajadores, comités de dirección, voluntarios, benefactores (para notas internas) y medios de comunicación (noticias externas).

Canal: Correo electrónico.

Periodicidad: cuando proceda.

Vídeo corporativo

Emisor: Responsable de comunicación.

Receptor: Trabajadores, comités de dirección, voluntarios, benefactores y público en general.

Canal: Correo electrónico, plataformas de vídeo on-line, canal interno de televisión en centros y hospitales.

Periodicidad: no tiene.

6.- COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Cuando se habla de comunicación en las organizaciones, se diferencia la comunicación interna, que se ha definido anteriormente, de la comunicación externa, que es aquella que se difunde y transmite al exterior. La comunicación externa tiene que ver con la imagen corporativa, el marketing y las relaciones con el exterior, con instituciones, medios de comunicación, etcétera.

Tanto para la comunicación interna como para la externa se hace necesario definir, crear y poner en funcionamiento un “departamento” de comunicación.

Para conseguir la máxima eficacia de la comunicación interna es necesario plantear unas pautas y estructurar este proceso de comunicación. Obviamente habrá que poner en práctica el esquema desarrollado y evaluar cuáles son los resultados obtenidos.

Una correcta comunicación interna no sólo ha de informar (dar a “conocer”), sino que ha de conseguir respuestas (lograr “participación”). Cuando se logra que la información movilice a los destinatarios de la misma, se ha conseguido el compromiso entre todas las personas que forman la organización.

Generalmente las expectativas de las diversas personas que forman una organización no son iguales, y particularmente son diferentes las expectativas entre dirección y profesionales. La comunicación interna entre ambos va a conseguir tres aspectos, derivados el uno del otro:

- Conocer y comprender las expectativas del otro, derivado de una buena red de información.
- Compromiso en las prioridades de cada uno. Al entender y comprender cuáles son los objetivos, aparece una mayor implicación entre las personas que forman la organización. Para llegar a este compromiso es necesario que exista transparencia, y por ello credibilidad en las informaciones presentadas.
- Participación en proyectos comunes. Esta movilización surge del compromiso adquirido en la etapa anterior.

TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

- **COMUNICACIÓN FORMAL**

La comunicación formal representa el conjunto de acciones comunicativas que han de estar planificadas y estructuradas. Es indicativo del buen funcionamiento del Plan de Comunicación y representa todo aquello que desde el centro y las personas que lo forman se quiere expresar: valores, misión, objetivos.

La comunicación formal ha de recoger todas las necesidades de información de sus públicos. Un déficit de este tipo de comunicación conllevar la aparición de rumores y la canalización de la información por otras vías informales, existiendo la posibilidad de malos entendidos y de interpretaciones no siempre exactas.

En la comunicación formal se distinguen varios tipos: descendente, ascendente, horizontal y transversal.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Definición y objetivos

La comunicación descendente es aquella que se origina desde la dirección del centro y tiene como destinatarios a los trabajadores y colaboradores del mismo.

Generalmente los mensajes llegan a todos los receptores, pero una parte importante de estos mensajes son lineales, constituidos únicamente por informaciones, bien de manera general a todos los trabajadores o de manera puntual a un grupo de ellos.

Para que la comunicación descendente sea efectiva es necesario que el mensaje sea concreto y adecuado al destinatario. Si el mensaje representa dudas a quien lo recibe, difícilmente el receptor (el empleado) se identificará y se implicará con la idea y los objetivos del emisor (la dirección).

El objetivo fundamental de la comunicación descendente es mantener informados en cada momento a los trabajadores / colaboradores de todos los aspectos que son necesarios para efectuar correctamente su cometido.

Una buena comunicación descendente facilita el trabajo de los empleados.

Para llevarlo a cabo, la dirección debe:

- Informar sobre los objetivos y la estrategia de la empresa: qué se quiere hacer, qué se puede hacer, qué programas de trabajo son necesarios llevar a cabo, de quién dependen estos programas, etc., así como la evaluación de dichos objetivos.
- Informar sobre el entorno en el que se ubica la empresa: sobre las relaciones con otras organizaciones o entidades, con la administración; sobre la situación económica general y su relación con la empresa, etc.
- Informar sobre los planes laborales: funciones de cada puesto, convocatorias de empleo, oportunidades de promoción, planes de formación y reciclaje, negociaciones con los sindicatos, etc.

La eficacia de la comunicación descendente se basa en la implicación de los trabajadores, consiguiendo que la información no sólo sea lineal, sino circular, creando comunicación:

- Se proporciona información detallada a cada persona sobre aquello que debe hacer, y cómo realizarlo.
- Con una información correcta se evitan malos entendidos e interpretaciones particulares, y con ello los problemas derivados de las decisiones que se tomen.

El Plan de Comunicación ha de proporcionar a la dirección una herramienta que indique cómo, cuándo, para quién y de qué forma se ha de informar.

Si la información se percibe como algo próximo, se genera respeto, confianza y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.

Canales de comunicación.

La comunicación descendente se efectúa por diversos canales:

- Entrevista personal: generalmente se desarrolla entre dos personas, en el caso de la comunicación descendente entre el director y un empleado. Es un canal efectivo porque la situación asegura que la información es recibida. Es un canal usado para tratar temas puntuales que conciernen a un solo trabajador o a un grupo de estos.
- Reuniones: este canal se utiliza para dar instrucciones a grupos, informar de objetivos y la evolución de estos, nuevos métodos de trabajo y formación, etc.
- Correo electrónico: mantiene los objetivos de las entrevistas y las reuniones; es efectivo por la rapidez y por la variedad de mensajes que

se pueden transmitir, pero sin las ventajas del contacto personal de los dos canales anteriormente mencionados.

- Correo interno y/o postal: utilizado por lo general para transmitir información sobre eventos, convocatorias, agradecimientos, resúmenes sobre la evolución de programas y objetivos, etc., aunque también se puede utilizar para enviar nóminas, documentos fiscales, etc.
- Tablón de anuncios: es un canal muy usado para transmitir informaciones de carácter laboral (calendario, ofertas de empleo, nuevas incorporaciones, ...) aunque también para informar sobre eventos y celebraciones.
- Manuales de procedimiento: reflejan información sobre normas internas, o sobre las características de cada puesto de trabajo, los departamentos y el organigrama, etc.
- Internet: este canal puede ser válido tanto en la comunicación externa como en la interna; es útil para mantener actualizada información sobre la entidad, pero también sirve como vehículo de comunicación ascendente, al ser una forma de contacto con la dirección.

Problemas para llevarlo a cabo

A nivel general los principales problemas para llevar a cabo una buena comunicación descendente son:

- Los estilos de dirección: por lo general, cuanto más imperativo es el estilo de dirección, menor es la información compartida; la creencia de pensar que por tener más información se es más importante que los demás, genera falta de confianza ante los trabajadores, que suelen actual de igual forma con sus directivos; por lo contrario, un estilo de dirección participativa, que comparte con su equipo la información, genera con más facilidad la reciprocidad de la información, y por lo tanto la comunicación.
- La dimensión de la empresa: la comunicación es más difícil llevarla a cabo en empresas grandes, con muchos departamentos o separados geográficamente estos.
- Recursos técnicos y formación: algunos de los canales para llevar a cabo una completa comunicación requieren de recursos técnicos (redes telefónicas internas, terminales de ordenador con conexión a internet,...) al igual que una formación sobre el uso de las nuevas tecnologías.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Definición y objetivos

La comunicación ascendente es aquella que surge de los trabajadores y cuyo receptor es la dirección.

El objetivo fundamental de la comunicación ascendente es que sirve para aportar ideas, plantear conflictos y es un medio de retroalimentación, pues permite saber a la dirección si la información que ésta mandó ha llegado a sus destinatarios de manera correcta y con qué grado de fiabilidad. Permite saber a los directivos cuál es aquello que funciona o no funciona en la entidad.

Una buena comunicación ascendente permite mantener un contacto directo entre trabajadores y dirección, mejorando los criterios de decisión y facilitando el trabajo.

Gracias a la comunicación ascendente se consiguen otros objetivos, como son:

- Conocer el estado de ánimo y motivación de los trabajadores, departamentos, etc., que ayuda a los directivos a la búsqueda de soluciones más eficaces.
- Se desarrolla la participación, lo que implica una mayor aportación de ideas, que genera trabajo mejor y de mayor calidad.
- Aumenta la motivación del trabajador; si éste es tenido en cuenta en los procesos de producción o en la elaboración de programas, mejora el ambiente de trabajo y el rendimiento.
- Mejora el conocimiento entre la dirección y los departamentos; por un lado se tienen en cuenta las sugerencias planteadas para mejorar el trabajo, entendiendo el porqué se plantean, y por otro lado se facilita que los trabajadores acepten y comprendan mejor las decisiones tomadas por la dirección.

Para conseguir que la comunicación ascendente sea eficaz se requiere no sólo capacidad de escucha por parte de la dirección, sino también implicación y participación de los trabajadores de transmitir sus percepciones y deseos.

Canales de comunicación

La comunicación ascendente se puede realizar por varios canales; los más importantes son:

- Entrevista personal: al igual que en la comunicación descendente, es el canal idóneo para transmitir una información porque asegura que llega con fiabilidad al interlocutor (en este caso la dirección). Se utiliza para tratar temas muy concretos, bien personales o que impliquen a algún grupo o departamento.
- Reuniones: se realizan para tratar algún tema concreto sobre el funcionamiento para transmitir a la dirección.
- Teléfono: es un medio bastante utilizado, en ocasiones es el canal de elección, por ejemplo para las familias. En ocasiones se utiliza para concretar o solicitar una reunión o entrevista personal.
- Correo electrónico: este canal puede ser muy útil para transmitir a la dirección informaciones periódicas sobre los objetivos, programas realizados, etc.; es poco utilizado para transmitir quejas o problemas de funcionamiento.
- Encuestas de satisfacción: son muy útiles para conocer la opinión de los trabajadores sobre diferentes temas relacionados con la empresa. Su mayor ventaja radica en que se realizan de forma privada y confidencial.
- Sugerencias: se realizan mediante cartas, teléfono, buzones específicos, etc.

Problemas para llevarlo a cabo

Una buena comunicación ascendente estimula y genera confianza entre el trabajador y la dirección, pero en ocasiones existen varios problemas para poder llevarlo a cabo, como son:

- La falta de tiempo desde los órganos directivos, o falta de hábito, para escuchar a sus trabajadores, y sobre todo para intentar comprender la información que se transmite.
- El corte de la comunicación ascendente en algún punto del organigrama. Con mucha frecuencia esta comunicación se realiza a través de mandos intermedios; cuantas más escalas realice la información ascendente, más difícil será que llegue con toda la fiabilidad.
- La falta de comunicación por parte de los trabajadores. En muchas ocasiones los trabajadores no se deciden a transmitir algunas informaciones a sus superiores, por varios prejuicios, como pensar que la información no es lo suficientemente importante, que no es momento oportuno, etc.

- Miedos a transmitir información, o mostrar debilidades; a veces es difícil comunicar ciertas debilidades, ya que se piensa que se puede salir perjudicado. Hay que pensar que en muchas ocasiones, el no transmitir un problema a tiempo puede generar en un futuro conflictos más importantes.
- Entorno laboral conflictivo; una mala relación entre los departamentos, o en un mismo departamento, no genera confianza y dificulta la fluidez de la comunicación.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Definición y objetivos

La comunicación horizontal es aquella que se desarrolla entre departamentos o entre los profesionales que se encuentran en un mismo nivel en el organigrama.

La comunicación horizontal mejora la cohesión y la coordinación entre los profesionales; por lo tanto una buena comunicación horizontal facilita el trabajo y las relaciones entre departamentos.

El objetivo fundamental de la comunicación horizontal es el de potenciar el concepto de equipo multidisciplinar. Para las empresas, gran parte de la eficacia radica en potenciar este tipo de comunicación.

Algunos de los logros que se consiguen con la comunicación horizontal son:

- Fomentar el espíritu de equipo, creando un ambiente de trabajo común y positivo, de manera que cada trabajador se sienta partícipe del proceso.
- Facilita la búsqueda de soluciones entre departamentos; muchos de los problemas de los departamentos o de los miembros de estos son similares, con lo que las soluciones también lo son, además el compartir problemas y soluciones genera confianza y respeto entre los miembros del equipo.
- La rapidez de la comunicación horizontal es mayor que cualquier otra. Es más rápida que la comunicación oficial, y llega antes a las personas implicadas.
- Genera confianza y buen clima de trabajo entre compañeros. Esta confianza hace que además disminuyan los malos entendidos y falsos rumores, que muchas veces lo generan es lo contrario, mal clima de trabajo.

Canales de comunicación

Los canales que con mayor frecuencia se utilizan para realizar la comunicación horizontal son:

- Reuniones de trabajo: generalmente se realizan entre trabajadores de un mismo departamento para exponer cuestiones relacionadas.

con aspectos concretos de trabajo. También se pueden realizar reuniones interdepartamentales como forma de comunicación horizontal para tratar temas de interés entre diferentes departamentos.

- Comisiones o grupos de trabajo. Es un canal que pone en relación a un equipo multidisciplinar. Se utilizan para abordar algún tema específico.

- Informes. Este medio es útil para reflejar información, en muchas ocasiones confidencial. Estos informes deben reflejar información objetiva, tratada de forma sintetizada y reflexiva, para que cuando sea compartida se facilite el trabajo. En este apartado se podrían incluir las informaciones vertidas en partes de incidencias sobre el funcionamiento de uno o varios departamentos.

- Notas internas; este es un medio que puede ser muy útil pues si existe una buena dinámica se genera una comunicación horizontal fluida.

Problemas para llevarlo a cabo

A pesar de que la comunicación horizontal se realiza entre personas de un mismo rango en el organigrama de la empresa, y este aspecto favorece la fluidez de la comunicación, también se pueden señalar algunos problemas:

- La importancia subjetiva que cada uno tiene de su trabajo; en muchas ocasiones se tiende a pensar que el trabajo de un departamento, el propio, es más importante que otros, cuando por lo general es la correcta cohesión entre departamentos lo que genera la importancia de cada cual.

- El lenguaje técnico, diferente o con matices en cada puesto, dificulta que la información sea recibida y entendida como se quiere transmitir, creando dudas.

- Abusar de la comunicación informal en las relaciones de comunicación horizontal genera malestar en algunos compañeros, ya que si bien la comunicación informal es necesaria y en muchas ocasiones facilita la relación entre los profesionales, también son necesarios cauces

más formales para evitar rumores y malos entendidos, que perjudican la colaboración y la fluidez comunicativa.

COMUNICACIÓN TRANSVERSAL

Definición y objetivos

La comunicación transversal es aquella que se produce entre departamentos que desempeñan funciones y programas diferentes, incluso entre empresas diferentes.

Es fundamental este tipo de comunicación porque pone en común informaciones y objetivos, y ayuda a intercambiar puntos de vista.

El objetivo fundamental de la comunicación transversal es integrar a profesionales con diferentes funciones de manera que se mejoren los objetivos particulares de ambos.

Canales de comunicación

Existen varios canales para establecer la comunicación transversal. Los más importantes son:

- Reuniones: pueden ser planteadas para tratar diversos asuntos que impliquen a profesionales con roles diferentes. Algunas de estas reuniones se basan en jornadas de formación entre profesionales de diferentes empresas dedicadas a un mismo campo, de manera que se facilita la creación de vínculos entre profesionales de entidades diferentes.
- Teléfono: es un medio muy utilizado para tratar algún aspecto concreto, bien entre profesionales de una misma entidad, o entre personas de diferentes entidades.
- Correo electrónico: este canal se utiliza de manera semejante al teléfono; es un medio rápido que permite enviar la misma información a varias personas a la vez.
- Material impreso: en este canal se engloban folletos, revistas de difusión interna o externa, etc., que pretenden transmitir una información sobre programas, objetivos, logros de la entidad, etc.
- Internet: las páginas web son utilizadas en todos los sentidos de la comunicación, y en este caso cumplen objetivos similares al apartado anteriormente descrito. La ventaja sobre el material impreso es que la actualización de las informaciones es mucho más rápida y sencilla que en aquéllos.

- Celebraciones: este tipo de eventos realizados por la entidad son un medio para poner en contacto a diferentes personas con roles diversos; por ejemplo profesionales, voluntarios, alumnos en prácticas, familias, etc.

Problemas para llevarlo a cabo

Alguno de los problemas de la comunicación transversal son:

- Falta de tiempo por parte de las personas implicadas; la mayoría de las veces no hay estructurado un tiempo para poder realizar este tipo de comunicación.
- No siempre existen canales formales para establecer la comunicación transversal; si bien se han explicado los canales que se pueden utilizar, y estos son válidos, en muchas ocasiones la puesta en común se resume a la organización de eventos y/o reuniones, donde se fomenta la comunicación espontánea, de tipo informal, pero generalmente necesaria para avanzar a otros tipos de comunicación.
- La comunicación transversal, en ocasiones, es realizada por responsables de departamentos o mandos intermedios, creando vínculos con otros profesionales. Algunas de estas informaciones se deberían poner en común con sus equipos.

• **COMUNICACIÓN INFORMAL**

Características

La comunicación informal es un proceso inherente a la necesidad de comunicarse de las personas. Este tipo de comunicación se basa en la espontaneidad, y cualquier persona de la entidad ha realizado, realiza y realizará una comunicación informal con sus compañeros.

Cuando no se tiene bien desarrollado un Plan de Comunicación Interna, las informaciones de tipo formal no son suficientes y se compensan con este otro tipo de comunicación. Un déficit en la comunicación interna formal conlleva un aumento de la comunicación interna informal:

“Puedo no tener información, pero sobre las cosas que me interesan, siempre tengo opinión”.

Ventajas e inconvenientes

La comunicación interna informal, no sólo es inevitable, sino que además es necesaria para cualquier organización.

Entre las ventajas que tiene se puede destacar que es una herramienta muy útil para fomentar la relación y la socialización de las personas que forman parte de la entidad. En muchas ocasiones es difícil, y a veces imposible, transmitir una información por canales y cauces formales, que sin embargo sí son transmitidos mediante la comunicación informal.

Otra ventaja radica en que es totalmente complementaria de la comunicación formal, sirviendo de refuerzo a ésta. Si el grupo está unido y cohesionado, y se le ofrece una correcta información, que genere credibilidad, se aumentará identificación y participación con la entidad, y con ello la comunicación espontánea positiva.

Por lo contrario, también existen una serie de inconvenientes en este tipo de comunicación informal. Cuando la calidad de la información a través de cauces formales no es suficiente o el grupo no se identifica con ella, surgen rumores e interpretaciones personales sobre diversos acontecimientos que con facilidad pueden generar malestar en otras personas.

Cuando en una entidad la comunicación informal, los rumores, comentarios en pasillos, ocupa la mayor parte de los sistemas de información, es síntoma de que la comunicación interna de esa entidad no funciona correctamente.

7.- COMUNICACIÓN DE CRISIS.

Es indudable que desde hace décadas la comunicación juega un papel fundamental en el modelo de gestión de las organizaciones, algo que es implícito al contexto social, pues no se entiende una sociedad sin ese componente comunicativo, así como no se entiende una organización aislada de su propio contexto social, y por ende del proceso de comunicación.

El Centro San Juan de Dios incluye la comunicación como una de las líneas estratégicas dentro del actual Plan Estratégico, estableciendo unos objetivos y acciones asociadas a desarrollar en un periodo concreto.

La presente versión del Plan de Comunicación de Crisis complementa el Plan de Comunicación del centro, incluyendo un aspecto básico en la comunicación de las organizaciones, la gestión de la misma ante una crisis.

Un buen número de organizaciones no tiene desarrollado un Plan de comunicación de crisis, la mayoría de las veces por no encontrarlo necesario, o tener la convicción de saber afrontar una crisis cuando esta suceda. Para afrontar con garantías una comunicación de crisis es necesario conocer determinados conceptos, de sobra demostrados y evidenciados en la literatura científica. Qué es una crisis, fases de una crisis, diferentes modelos de gestión,...

Una crisis se define por dos características fundamentales: *rapidez* y *gravedad*. En efecto la crisis es un suceso inesperado que aparece de manera súbita (aunque siempre hay causas que lo originan). Asimismo este suceso es potencialmente peligroso y puede tener efectos negativos para la organización (tanto a nivel interno como externo), de manera que comprometa su credibilidad y su imagen. Recordar que la identidad de una organización es el conjunto de características con las que se identifica, marcada con su misión, visión y valores, la identidad es lo que una organización es. La imagen, susceptible de ser dañada ante una crisis, es la representación subjetiva que el público tiene sobre una organización. Imagen e identidad no son lo mismo, pero una organización debe procurar que sea lo más parecido posible. Cuanto más fuerte sea ese vínculo más preparado se estará ante una situación de crisis.

Una tercera característica a añadir a las dos anteriores, rapidez y gravedad, sería que cualquier crisis es previsible, siendo este un elemento diferenciador ante la manera de afrontar la crisis. Una organización

conoce los riesgos y las causas que puedan derivar en una crisis, por lo que se hace fundamental definir las.

Algunas definiciones de crisis pueden ser las siguientes:

“La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.” Piñuel, 1997.

“Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía (producida por sorpresa) que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva.” Del Pulgar, 1999.

“Es una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar a los resultados o la viabilidad de la entidad.” Saura, 2005.

En cuanto a la comunicación ante una crisis, esta debe reunir unas características que van a definir el éxito en la gestión de la crisis:

- ✓ Anticipación. Es la única manera de llevar la iniciativa en la comunicación y que no sean otros agentes quien la tomen.
- ✓ Agilidad. La organización ha de ser rápida en tomar una posición ante una crisis. Generalmente el tiempo juega en contra de las organizaciones, sobre todo en las primeras fases.
- ✓ Calidad. La propia organización tiene la mejor información de la crisis. La calidad informativa que se transmita genera credibilidad, y por lo tanto confianza.
- ✓ Veracidad. Cuando se transmita una información, esta nunca puede ser una mentira. Es mejor no decir nada si no se tiene suficiente información que dar una información falsa.

TIPOS Y FASES DE CRISIS

Hay diferentes maneras de catalogar una crisis, según la gravedad (que es a la que nos referiremos), según sus efectos, según si está causada por hechos objetivos o subjetivos,...

Para establecer una primera toma de contacto con la crisis, vamos a definir ésta valorando su gravedad en cuatro **tipos**:

1. **De escaso impacto.** No afecta al funcionamiento ni perjudica la imagen del centro. No lo consideraríamos como crisis pues no requiere una intervención específica. Este tipo hace referencia a una situación potencialmente causante de una crisis pero no ha originado ningún tipo de crisis y se trataría de una forma preventiva.
2. **De impacto reducido.** Afecta levemente al funcionamiento del centro, generalmente de manera interna y ocasionalmente externa, sin que se vea afectada la cuenta de resultados. Si utilizamos un color sería de gravedad verde.
3. **De impacto medio.** Se ve afectado claramente el funcionamiento del centro, tanto a nivel interno como externo. La imagen corporativa se ve comprometida y también se ve afectada la cuenta de resultados. Con color sería gravedad amarilla.
4. **De impacto grave.** El impacto tanto a nivel de deterioro de imagen corporativa como de cuenta de resultados es muy alto. El daño en el funcionamiento es muy grave.

Por otro lado, existe un consenso en establecer tres **fases** de una crisis: pre-crisis, crisis y post-crisis. A estas tres fases, propias de la crisis, se le podría añadir una fase preventiva, que no es crisis como tal, la no-crisis.

- ✓ **No crisis.** El periodo de tiempo previo a la aparición de una crisis, donde el centro ha de estar preparado para la posible aparición de una o evitar su aparición si es previsible. Es por lo tanto un periodo preventivo.
- ✓ **Pre-crisis.** Es un periodo de latencia. Algún aspecto en el funcionamiento del centro da los primeros síntomas de la existencia de un problema. Puede existir alguna queja o alguna señal que nos avise. Es un momento para actuar y desactivar la crisis o calcular el impacto que pueda tener.
- ✓ **Crisis.** La crisis ha aparecido y es conocida a nivel externo. Las medidas para enfrentarnos a la crisis ya han debido de ponerse en práctica en la fase anterior y adaptarlas a los hechos actuales.
- ✓ **Post-crisis.** La crisis y la causa que la provocó ha sido superada y esta fase es de análisis y evaluación de lo sucedido para evitar que se repita,

además de ser momento para recuperar la situación previa a la crisis.

PREVENCIÓN DE LA CRISIS

Posiblemente la parte más importante en la gestión de una crisis sea su prevención, el anticiparnos a la misma.

Si bien una crisis es un hecho inesperado y súbito, también es previsible, por lo que la prevención es fundamental para conocer las causas potenciales del centro que puedan desencadenar una crisis, a qué públicos puede afectar, quién ha de tomar la responsabilidad en la gestión de la crisis o quién debe formar un comité de crisis en cada caso concreto.

Estos puntos, que se definen a continuación, requieren su evaluación periódica, para añadir nuevas causas si fuese necesario o valorar las actuales.

IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES CAUSAS

Un listado de riesgos previsible es la mejor arma que tenemos para afrontar una crisis, pues es la característica que va a permitir adelantarnos cualquier crisis. Cada organización tiene unos riesgos diferentes, algunos de ellos son comunes al sector, por lo que en este listado han de aparecer aquellos riesgos del Centro San Juan de Dios como tal, pero también de la Orden Hospitalaria y de Plena Inclusión como riesgos afines al sector.

El Documento de Riesgos Previsibles, ha de ser diseñado y evaluado periódicamente en Junta Técnica y aprobado por el Comité de Dirección y se incorporará al Manual de Comunicación de Crisis. (Se añada este documento en el punto 4)

IDENTIFICACIÓN DE PÚBLICOS

Hay varias maneras de catalogar los públicos que pueden intervenir en una organización y que de una manera directa o indirecta formen parte de la aparición de una crisis y también de su resolución. Los diferentes públicos van a formar la imagen de la organización y de la percepción que tengan de ella en cada grupo concreto.

Una forma práctica de identificar los públicos relacionados con el centro es definir un "cuadro de públicos", que también se incluirá en el Manual de Comunicación de Crisis y que se evaluará periódicamente para analizar las posibles variaciones.

Un modelo de Cuadro de Públicos puede ser el siguiente:

PÚBLICOS INTERNOS al Centro San Juan de Dios	PÚBLICOS EXTERNOS al Centro San Juan de Dios
Usuarios	Proveedores
Trabajadores	Orden Hospitalaria (otros centros)
Dirección	Plena Inclusión (otros centros)
Voluntarios	Otros centros del sector (no incluidos en los anteriores)
Alumnos en prácticas	Subcontratados
Familias	Administraciones
Hermanos (OH)	Grupos sociales
Colaboradores	Medios de comunicación
	Asociaciones de consumidores
	Otras empresas no afines
	Sociedad en general

Ante la posible aparición de una crisis o la existencia de la misma, cada grupo concreto se concretará la influencia que pueda tener en el desarrollo y evolución de la crisis, si el grupo es implicado o afectado, etc. Cuanta más información se disponga de los diferentes públicos, más fácil será desarrollar acciones concretas.

COMITÉ DE CRISIS

El Comité de Crisis es el grupo de personas que se van a ocupar de la gestión de cada crisis. Si bien no siempre ha de estar formado por el mismo número y las mismas personas, por norma general en el caso del centro lo formará:

- Director Gerente
- Comité de Dirección
- Responsable de Comunicación
- Responsable legal o jurídico
- Responsables o personas designadas de cada área afectada

Entre las funciones del Comité de Crisis no están sólo las de resolución ante la aparición de la crisis, sino las de análisis de la situación previa (en la fase de *No-crisis*). En su conjunto, las funciones de este grupo serán:

- ✓ Revisión del Documento de Riesgos Previsibles y el Cuadro de Públicos.
- ✓ Detectar señales de alarma que puedan ser potencialmente causantes de crisis.

- ✓ Reunir la información suficiente sobre un suceso para poder dar respuesta a las preguntas que puedan aparecer (qué ha pasado, sus causas, evolución del suceso, posibles soluciones, reacciones en los diferentes públicos, impacto mediático,...)
- ✓ Definir tipo de crisis (gravedad) y duración previsible.
- ✓ Elección de la estrategia a llevar a cabo.
- ✓ Elección de portavoz o portavoces (podría haber un portavoz a nivel interno, o una coordinación interna, y otro a nivel externo).

MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

El Manual de Comunicación de Crisis es el documento guía a la hora no solo de actuar ante una crisis, sino de prevenirla. Debe reunir la suficiente información para afrontar cualquier fase de una crisis (desde la fase de *No-crisis* hasta la de *Post-crisis*), con las garantías suficientes para que la gestión de la comunicación cumpla con los cuatro criterios mencionados de *Anticipación, Agilidad, Calidad informativa y Veracidad*.

El Manual de Comunicación de Crisis integrará a su vez estos tres documentos:

- Documento de Riesgos Previsibles
- Protocolo de actuación ante una crisis
- Evaluación de la crisis

DOCUMENTO DE RIESGOS PREVISIBLES

Incluye un listado de posibles riesgos del centro, catalogados por grupos, de manera que se pueda concretar no sólo el posible riesgo, sino también el grupo implicado. En el caso del Centro San Juan de Dios, pueden existir riesgos que conciernan a un grupo concreto, sin embargo las características del centro pueden implicar otros grupos de relación.

Un modelo de documento para el Centro San Juan de Dios podría ser el siguiente, si bien es simplemente un modelo que debe ser revisado y ampliado periódicamente:

POSIBLE RIESGO	GRUPO IMPLICADO
Problemas para la salud y seguridad de los usuarios: - Por accidente ocurrido en el centro - Por accidente fuera del centro - Por mala praxis de los trabajadores/colaboradores (incluyendo errores de medicación) - Por un conflicto con otro usuario - Por conflicto con un agente externo al centro (incluido fuera del centro)	Usuarios Trabajadores Dirección Colaboradores Otros (definir en cada caso concreto)

<ul style="list-style-type: none"> - Por abuso (de cualquier tipo) - Por autolesión - Por problemas derivados de la situación familiar - Accidentes graves, siniestros y emergencias 	
<p>Denuncias y quejas hacia el centro derivadas de la asistencia al usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Originadas por el propio usuario - Originadas por la familia - Originadas por un trabajador - Originadas por un agente externo 	<p>Usuarios Dirección Trabajadores Otros (definir)</p>
<p>Mala actuación de trabajadores y responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de normativas - Filtración de datos (incluyendo datos personales) - Incumplimiento del código ético y deontológico 	<p>Trabajadores Usuarios Dirección</p>
<p>Accidentes laborales (contemplando la posibilidad de fallo en la prevención de riesgos, correctas medidas de seguridad, etc)</p>	<p>Dirección Trabajadores</p>
<p>Problemas relacionados con las relaciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reajustes de personal - Quejas de los empleados - Huelgas - Despidos 	<p>Dirección Trabajadores</p>
<p>Conflictos con proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declaraciones negativas sobre el centro - Incumplimiento de contratos - Fallo o irregularidades en productos (incluyendo irregularidades de productos sanitarios y alimenticios) 	<p>Dirección Trabajadores Proveedores Agentes externos Usuarios</p>
<p>Conflictos entre departamentos (incluyendo todos los servicios del centro)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rumores - Enfrentamientos 	<p>Trabajadores Dirección Usuarios</p>
<p>Problemas de tipo técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemas informáticos - Caídas de equipos - Otros problemas técnicos (fallo en ascensores, sistema de calefacción, etc) - Pérdida de datos (incluidos datos protegidos) 	<p>Trabajadores Usuarios Dirección</p>
<p>Riesgos económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Derivados de conciertos y subvenciones - Derivados de otro tipo de financiación pública - Derivados de inversiones propias (incluyendo inversiones de riesgo, mala gestión,...) - Derivados de financiaciones privadas 	<p>Dirección Trabajadores Otros (definir)</p>
<p>Riesgos que afecten al medio ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contaminaciones - Incendios en espacios verdes - Denuncias de grupos ecologistas 	<p>Dirección Trabajadores Usuarios Otros (definir)</p>

El Documento de Riesgos Previsibles se puede acompañar con la definición de una o varias acciones concretas, así como el comité de crisis que se establecería para cada caso concreto. El propio comité de crisis es el encargado en primer término de reevaluar con las ayudas pertinentes este documento.

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN ANTE UNA CRISIS

Una vez que existe una crisis, se ha de poner en marcha un protocolo para ir consumiendo etapas y que la gestión de la crisis sea siguiendo unas pautas establecidas. Este protocolo se inicia desde antes de la aparición de la crisis, pues en él se incluiría el Cuadro de Públicos que se mencionó anteriormente.

Además, el protocolo de actuación deberá definir los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación de la crisis. Suceso o sucesos que han intervenido en la causa de la crisis, duración y alcance previsible.
- ✓ Tipo de crisis. Determinando la gravedad de la misma para poder establecer las siguientes estrategias.
- ✓ Públicos afectados. Incluyendo las posibles repercusiones para cada grupo o públicos.
- ✓ Comité de Crisis. Definir las personas que formarán el comité de crisis, la persona responsable de coordinar las acciones del comité y las portavocías.
- ✓ Conocimiento por los medios de comunicación.
- ✓ Acciones concretas que se van a llevar a cabo. Para solucionar el conflicto que ha originado la crisis, para informar a los públicos internos, públicos externos y medios,...
- ✓ Mensajes y medios a utilizar. Definiendo el mensaje que se va a transmitir y los canales para hacerlo llegar. Es útil incluir una agenda de contactos útiles entre los que se encuentren los medios de comunicación.

EVALUACIÓN DE LA CRISIS

Una vez que la crisis ha finalizado, empieza la última fase, la de *Post-crisis*, en la que es fundamental restaurar la imagen previa a la crisis, la confianza con los públicos afectados y asegurarnos de que se han tomado las medidas necesarias para que no suceda de nuevo.

Esta fase por lo tanto ha de cumplir con unos compromisos:

- ✓ Anular en la medida de lo posible las causas que provocaron la crisis para que no se repita.
- ✓ Evaluar el protocolo de actuación para comprobar si se siguieron los pasos correctamente o se podía haber mejorado en algún aspecto para incorporarlo al nuevo protocolo.
- ✓ Asegurarse de que no existe riesgo de quejas que puedan reavivar la crisis.
- ✓ Evaluar la imagen del centro para saber en qué situación está tras la crisis.

Reconocer el esfuerzo realizado, fundamentalmente a los públicos internos, en la resolución de la crisis.

8.- COMUNICACIÓN DIGITAL

Entender la comunicación digital es entender la comunicación y la cultura comunicativa, no es una comunicación diferente, aislada en el plano *online* y por otro lado la *offline*, o analógica.

El verdadero cambio de la comunicación digital se da con la cultura 2.0, donde sí cambia el modelo, de un modelo tradicional basado en la información a un modelo basado en la conversación, es decir en la comunicación bidireccional, donde emisor y receptor intercambian sus papeles y la escucha toma mayor protagonismo.

Si bien esta introducción no pretende ser un catálogo de conceptos y teorías, sí conviene destacar la importancia de este modelo dentro de las organizaciones. Apostar por una cultura de comunicación 2.0 es apostar por el diálogo y cambiar la manera tradicional de transmitir la información.

Evidentemente la tarea no es sencilla, y requiere de un proceso de transformación y adaptación a los nuevos medios digitales. De nada sirve utilizar nuevos canales de comunicación si no se cambia en la interpretación del nuevo modelo comunicativo.

La aceptación de este modelo puede suponer la aparición de amenazas, que seguramente ya estaban con anterioridad, pero también supone una gran oportunidad en el modelo de gestión de las organizaciones, haciendo propio el cambio de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento.

CONTEXTUALIZACIÓN EN EL CENTRO SAN JUAN DE DIOS

En el año 2011 el Centro San Juan de Dios apostó a un cambio de plataforma en su página web, una web estática alojada en un servidor donde se añadía la información relevante del centro.

La nueva web, realizada bajo la plataforma WordPress, está diseñada siguiendo los parámetros de un blog, con algunas páginas estáticas y otras dinámicas donde se actualizan las noticias más importantes y donde, y aquí está el verdadero cambio, existe la posibilidad de realizar comentarios y establecer un contacto directo desde la web entre el lector y el centro.

Asimismo, para dotar de más canales a esta vía de comunicación, se abrieron dos cuentas en dos redes sociales, Facebook y Twitter, de las que hablaremos más adelante.

OBJETIVOS

Desde la creación de las tres plataformas: Web, Facebook y Twitter, los objetivos han sido sencillos:

- Dar a conocer los nuevos medios de comunicación con los que cuenta el Centro.
- Analizar qué tipo de público es usuario de estos canales y las diferencias que existen entre los diferentes canales.
- Aumentar tráfico hacia la página web (en el caso de las redes sociales).

WEB / BLOG

Creado en 2011 desde la plataforma WordPress, consta de una serie de páginas estáticas con información estable, distribuidas en el menú superior de la web o en los espacios laterales (existen unos espacios que enlazan a varias páginas diferentes). Además tiene una parte dinámica, con entradas que se actualizan periódicamente, formando el contenido de "noticias".

Se consulta a través de la redirección a un dominio propio:

<https://centrosanjuandedios.es/>

Teniendo en cuenta la progresión de la web, el conocimiento por parte de los públicos objetivo (internos y externos), los objetivos para este periodo serían los siguientes:

- Posicionarse como el referente para publicar información sobre los hechos más destacados.
- Mantener el rango de visitas, que en el acumulado a final de 2018 será de unas 200.000 visitas.
- Acercarse a un conocimiento de la web de más del 90% de los públicos internos (trabajadores, voluntarios, familias y usuarios que utilicen internet).

REDES SOCIALES

El Centro San Juan de Dios tiene activos dos perfiles en redes sociales:

- Facebook
- Twitter

El uso de cada red social es diferente, y desde su creación en 2011 se ha observado un comportamiento también diferente de los públicos usuarios de estas redes sociales y de su relación con el centro.

FACEBOOK (<https://www.facebook.com/centrosanjuandedios>)

Creada como una Página (Fan Page) y no como un perfil personal, la página permite consultar estadísticas semanales de la actividad en Facebook y una aproximación al perfil de los usuarios que la visitan.

Teniendo estos datos en cuenta, se establecen para este periodo los siguientes objetivos:

- General tráfico hacia la página web del centro.
- Ser el canal de referencia para parte de los trabajadores y familias, que coinciden con el sector más joven de la plantilla y con padres y hermanos e usuarios (a este respecto, los padres de alumnos del colegio de educación especial consultan Facebook en un porcentaje mucho mayor que familias de más edad).
- Ser el canal de complemento para transmitir información generada por el centro de manera indirecta (a través de Plena Inclusión, por ejemplo), compartiendo publicaciones de terceros.

TWITTER (<https://twitter.com/SJDValladolid>)

Creada la cuenta en octubre de 2010, el uso de Twitter es diferente al de Facebook. Es una red social asimétrica, que no requiere del permiso de otra cuenta para seguir sus publicaciones o ser seguido por otros (en este sentido, las Páginas de Facebook actúan de igual forma).

El uso de este canal tiene actualmente los siguientes objetivos:

- Conocimiento de la actividad (publicada a través de Twitter) de otras entidades del sector.
- Crear sinergias (a través de menciones, retweets) con otras entidades del sector.
- Generar tráfico hacia la página web.

La actividad en Twitter tiene muchas más posibilidades que de momento no se están realizando, como por ejemplo ser una cuenta que genere contenido sobre un tema concreto, como sería discapacidad intelectual, que se valorará en un futuro.

Existe un canal de YouTube, en el cual se han subido algún vídeo con el objeto de insertarlo en la web, no como generador de contenido *per se*, lo cual también puede ser valorado en un futuro.

MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO

Tanto la web como las redes sociales disponen, desde sus respectivas plataformas, de herramientas de consulta de la actividad, generando estadísticas.

No obstante, a través de la herramienta **Hootsuite** podemos monitorizar ambas redes sociales (Facebook y Twitter), programar publicaciones, gestionar contenido concreto por temas relevantes o descargar estadísticas de actividad

9.- CONCLUSIONES

La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios es una organización internacional con una vasta experiencia y proyección internacional, lo que requiere de una planificación detallada en comunicación.

En la actualidad, cada Provincia que compone la Orden Hospitalaria tiene un departamento de comunicación, que en el caso de la Provincia de Castilla está formado por dos personas, si bien una de ellas se encarga de manera más específica de la Obra Social y los proyectos de cooperación internacional a través de la ONGD Juan Ciudad, organización de los Hermanos de San Juan de Dios para dichos proyectos de cooperación internacional.

Este departamento de comunicación establece unas líneas de actuación para los centros de la Orden Hospitalaria, ya sean hospitales, centros de atención a personas con discapacidad, albergues, centros para enfermedad mental, etc., y estas líneas se engloban en una política de comunicación externa, con el objetivo de potenciar la imagen de la Orden Hospitalaria y su misión.

El pasado 1 de septiembre de 2016, la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios fue galardonada con el Premio Princesa de Asturias a la Concordia, hecho significativo que ha amplificado este objetivo, no obstante, aún hay algunos aspectos poco desarrollados en sus políticas de comunicación, entre los que se pueden destacar:

- Falta de una estrategia de comunicación on-line, que si bien sí se desarrollan en algunas Provincias de la Orden Hospitalaria, no están definidas en la Provincia de Castilla, sin embargo algunos centros de esta demarcación sí utilizan herramientas de comunicación on-line.
- Poca implantación de unos protocolos de comunicación de crisis. A este respecto, se han elaborado algunos criterios que aún están en proceso de implantación y distribución, y que tienen su origen en los casos y acontecimientos relativos a los fallecimientos de dos hermanos de la Orden Hospitalaria a causa de la epidemia del ébola y su posterior gestión desde el punto de vista de la comunicación.
- Falta de directrices sobre comunicación interna, pues es un aspecto que gestiona directamente cada centro. En algunos casos sí existen departamentos de comunicación, principalmente en hospitales (el ejemplo más claro puede ser el Hospital Sant Joan de

Deu de Barcelona aunque no pertenezca a la Provincia de Castilla), sin embargo en otros centros, los equipos de comunicación no están profesionalizados, realizando estos cometidos otros profesionales.

Enlazado con el punto anterior, falta de formación en comunicación en una triple vertiente: para el personal no profesionalizado, pero que sin embargo asume las funciones de comunicación, para los equipos directivos de cada centro, y para los propios Hermanos de San Juan de Dios, de manera que estos tres grupos puedan estar en sintonía con los departamentos de comunicación ya existentes y se pueda llevar a cabo de una manera más exitosa una gestión integral de la comunicación.