

Intranet para el Personal de Enfermería del Hospital Civil de Málaga (I)

Yolanda Lozano Ortiz¹

¹Enfermera. Complejo Hospitalario Carlos Haya. Servicio Andaluz de Salud (España).

Resumen / Abstract

Resumen. Aprovechando la oportunidad que brinda la Red, trataremos de dar un enfoque innovador que dé respuesta a las demandas que se puedan encontrar desde un punto de vista relacional.

Buscamos la motivación, reforzar el sentimiento de pertenencia y mejora colectiva y acercar las herramientas que nos ofertan las llamadas nuevas tecnologías a un personal presumiblemente poco atendido por su organización. En definitiva lo que tratamos es que la Intranet de este hospital refleje una de sus principales características: una cultura corporativa propia. Para ello, utilizaremos la principal herramienta de comunicación digital, aplicada a la gestión interna: la Intranet.

Abstract. Seizing the opportunity provided by the network, try to give an innovative approach that responds to the demands that can be found from a relational perspective.

We are looking for motivation, strengthen the sense of belonging and collective improvement and bring the tools that offer new technologies calls a staff presumably underserved by your organization. In short what we try is that the hospital's intranet reflects one of its main features: a corporate culture of its own. To do this, use the main tool for digital communications, applied to the internal management: the Intranet.

1. Introducción

La salud ha sido considerada por el hombre moderno como uno de los tres deseos fundamentales de su vida. Salud, dinero y amor —por este orden— se han pedido incesantemente cada comienzo de año como una necesidad vital.

Estos tres términos se encuentran ligados en nuestro sistema sanitario universal. La salud, porque de su mantenimiento se trata; la parte económica porque es inherente a una empresa, porque, aunque la percepción de este servicio en este caso sea de gratuidad, todo tiene un coste. Y el amor, porque hasta ahora es lo que se les ha presupuesto en su labor a todo el personal integrante de un hospital —mal llamada vocación—, obviando otro tipo de motivaciones tales como trabajar con personas convalecientes, mejorar las condiciones de vida de los enfermos o aportar nuevos conocimientos sobre la salud y sus cuidados.

2. Justificación

El Complejo Hospitalario Carlos Haya se presenta como la principal empresa pública que presta servicio de salud integral a toda la ciudadanía malagueña —sin excepción—, en el que trabajan más de 5.000 profesionales. Como gran organización que trabaja y sirve a todo tipo de públicos, resulta interesante saber cómo afronta la comunicación con sus públicos internos, teniendo en cuenta que es una empresa de servicios y la calidad de ellos va a depender, en gran medida, de las aportaciones personales (face to face) y la motivación que les mueva.

Dentro del Complejo Hospitalario nos encontramos con el Hospital Civil como pabellón independiente con especialidades propias. El edificio le confiere, de entrada, unas características diferenciadoras que le hace

otorgar el distintivo entre sus integrantes de "hospital abierto", ya que los distintos pabellones se configuran alrededor de un patio interior con corredores al aire libre y una figura en su centro que le da un aire de religiosidad. Esto, sumado a otra serie de características que más adelante se explicarán, confiere al Civil, una identidad y cultura propias.

En cuanto al personal de enfermería —aunque también se puede extrapolar al resto de grupos profesionales—, destacar que se compone de personal fijo y de contratado, siendo llamativo que estos últimos profesionales, que circulan por los distintos departamentos, deciden continuar sus contratos en dicho centro por interés propio, a pesar de las quejas de movilidad interna.

Es por ello que decido estudiar específicamente a su público enfermero, sus características y motivaciones. La intención es conocer y mejorar, si cabe, las herramientas de comunicación establecidas para el colectivo enfermero, aunque, posiblemente, una definición de perfiles similares de otros colectivos dentro del hospital, ofrezca la posibilidad de extrapolar resultados a otros públicos (como médicos residentes o personal de administración).

3. Algunas consideraciones epistemológicas

Antes de comenzar con la investigación propiamente dicha, consideramos importante definir los conceptos clave de este análisis, con el fin de situarlo y orientarlo hacia los objetivos marcados.

El edificio, sumado a otra serie de características, confiere al Hospital Civil una identidad y cultura corporativas propias y diferenciadas

3.1. Comunicación Corporativa y Comunicación Interna

Tratándose de una investigación sobre comunicación interna, lo primero que haremos será definir este concepto. Para ello, antes de nada, creemos oportuno hacer una diferenciación entre comunicación e información. Según Justo Villafaña, en *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, "informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos, mientras que comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleva influencia mutua entre quienes participan".

Por su parte, Marisa del Pozo Lite, en *Cultura Empresarial y Comunicación*

Interna. Su Influencia en la Gestión Estratégica, señala que, etimológicamente, "comunicación proviene del término latino *communicatio*, que significa participación, poner en común, compartir; mientras que información proviene de la palabra latina *informatio*, que significa imagen, dato, algo que puede llegar a almacenarse en distintos soportes físicos o personales, como la mente humana".

Además, la comunicación interna se enmarca dentro de la llamada comunicación corporativa, que ha sido definida por muchos autores, a lo largo de los últimos años. Nosotros nos quedamos con el modelo y la definición de Joan Costa, en *Imagen Corporativa en el Siglo XXI, Comunicación Corporativa y Revolución de Servicios y La Comunicación en Acción*, para quien la comunicación corporativa es una estrategia total, que debe planificarse junto a las estrategias empresariales. Costa asume el sentido latino de corporativo (*corpus*), es decir, un cuerpo vivo, una totalidad formada de par-

tes, en donde el principal activo es la identidad, que será el elemento diferenciador una vez sea comunicada. Así mismo, y siguiendo a este mismo autor, comunicación no son sólo los mensajes cuyo objetivo obvio es comunicar, sino "todos aquellos estímulos diversos que actúan como tales en el discurso de la empresa. Estos son tanto los mensajes, como los actos y los hechos, e incluimos en ellos todos los que son producidos por la empresa —

consciente o inconscientemente— y los que proviene de su entorno".

Del mismo modo, según el profesor Costa, el modelo de comunicación relacional —que, para él, es el modo supremo de co-

municación— se trata del establecimiento de una continuidad, de la fidelidad recíproca con cada uno de los públicos, es decir, el fin último de una estrategia de comunicación global. Es propia del mundo de los servicios —como el caso que nos ocupa—, donde las empresas tienen clientes (o usuarios) con quienes "se establece una especie de compromiso tácito, sino formal".

Es por este motivo por el que consideramos que este modelo se ajusta a las condiciones de nuestro objeto de estudio y hacia donde nos gustaría orientarlo.

En cuanto a la comunicación interna, para Joan Costa es uno de los polos de actuación de la nueva comunicación. En este sentido, explica que "las comunicaciones internas ya están tomando en cuenta las exigencias de los cambios culturales que afectan a todos los empleados y colaboradores; los nuevos requerimientos de comunicación organizacional con el teletrabajo; las demandas de calidad generalizadas; la generación de valor y todas aquellas actividades cul-



Para Joan Costa, comunicación son todos aquellos estímulos diversos que actúan como tales en el discurso de la empresa. Son tanto los mensajes, los actos y los hechos e incluimos en ellos todos los que son producidos por la empresa y los que provienen de su entorno



turales y comunicacionales que parten del núcleo identitario y de la gestión y que son el soporte de la imagen".

Como se observa, la calidad de las comunicaciones internas y su gestión conforman uno de los soportes sobre los que se sustenta la imagen, como pasa, por ejemplo, en las instituciones sanitarias. Es en estas organizaciones donde más sentido tiene invertir en comunicaciones con el público interno, porque este es, a su vez, "producto/servicio" para el cliente/usuario.

Un último apunte, en referencia a la comunicación interna, es establecer, y continuando con Costa, "la integración de las comunicaciones debe plantearse a

 Tal vez, el gran error que están cometiendo es el olvido de la comunicación interna: cuando una ventana se abre, se ve lo que hay en el interior

partir de la especificidad de éstas y no tomando como referencia cuestiones ajenas a su naturaleza y funciones". Una de estas cuestiones sería el espacio y, así, prosigue el autor, "con demasiada frecuencia se repite que

 la comunicación empresarial se establece en dos

grandes ámbitos, interno y externo, y son estos los que marcan la lógica de la estrategia". Se trata, pues, de una visión simplista y reduccionista por lo que, continuando con el modelo de Costa, lo que hay que adoptar no es una topología del espacio, sino comprender que lo determinante es la estrategia de comunicación, porque "de ella emana cada una de las tres dimensiones de la empresa: institucional, organizacional y mercadológica" En definitiva, lo que propone Costa es que comencemos a atender cómo suceden las relaciones de la empresa con sus públicos.

"Pero hoy no es difícil encontrar que cualquier organización cuide su imagen y trate de aparecer en público de manera correcta, informe de lo que es y de lo que hace como una forma más de darse a conocer de una forma positiva y trate así de llegar mejor a sus públicos. Esa tradición está cambiando y cada vez más las instituciones públicas se preocupan por decir quiénes son"¹.

Tal vez el gran error que están cometiendo es el olvido casi absoluto en que queda la comunicación interna: cuando una ventana se abre, se ve lo que hay en el interior, por tanto esa comunicación es muy importante y también hay que mimarla. Pero los hospitales no son una excepción en lo que Jesús García (1998, Prólogo) comenta: *"La comunicación interna es todavía una de las asignaturas pendientes de la empresa"*.

Las instituciones públicas han sido las que, exceptuando las altas instituciones, más tarde se han sumado a este enfoque. Como dice Marta Pulido en Castillo, A. (2005), del apartado **Los Públicos y la comunicación andaluza** (p. 427):

"... de manera tradicional desde su nacimiento, las instituciones públicas españolas, parecen obviar la necesidad de controlar los mensajes que, consciente o inconscientemente transmiten a sus diferentes públicos. Más aún, las instituciones públicas parecen no ser capaces de apreciar la existencia de esos públicos ni de percatarse de la necesidad de identificarlos".

Tal vez la Comunicación Externa esté siendo abordada con algún que otro error, con una mayor o menor planificación, pero de lo que no cabe duda es de que esa Planificación solo existe en la Comunicación Externa; el resto de los aspectos comunicativos, en las instituciones sanitarias, está olvidado, más cuanto más grandes son. Así, cuando se leen conceptos como el

¹J. Moya Valero, Comunicación positiva en le Hospital Regional Universitario Carlos Haya. 2009. Haré varias referencias a este estudio por la pertinencia del caso y su actualidad, que me ha parecido muy aportador a mi proyecto.

que señala M^a Victoria Carrillo, refiriéndose a la comunicación interna, en el apartado **La nueva dimensión de la comunicación interna, y su papel en el panorama del management de los intangibles** (Castillo, 2005, p. 99):

"El flujo de comunicación en la empresa no se entiende de forma independiente como vertical, horizontal, ni siquiera transversal, sino de forma circular, más bien espiral, donde existen por supuesto trazos ascendentes, descendentes, horizontales y transversales... Los movimientos espirales abrazan de forma secuencial a toda la organización".

Yo, como J. Moya en su estudio, nos planteamos "¿existe algo al margen de la comunicación externa? Probablemente muy poco. Aquí está el gran esfuerzo que las instituciones sanitarias tendrán que hacer en el futuro: invertir en comunicación interna es invertir también en comunicación externa".

Por último, definiremos cultura organizacional, siguiendo este modelo. Según Joan Costa, la cultura corporativa es el estilo de conducta que da personalidad a la empresa y que constituye una forma relacional entre sus empleados mismos de éstos con los clientes —sobre todo en el sector servicios—, accionistas, líderes de opinión, prescriptores, etc. Es decir, la cultura organizacional imprime un modo de conducta, la orientación de una trayectoria, el cómo se relaciona una institución con sus públicos, una forma de generar calidad y valor. Este "cómo hacer" de la empresa es el que genera la personalidad corporativa, que no es, ni más ni menos, que la imagen de ese modo de hacer de la organización en la mente de los públicos. Concluye Costa que la cultura organizacional es "el ámbito emocional y funcional al propio tiempo que impregna la experiencia holística de los individuos. Es su cara a cara interactivo con la empresa".

Y es que, la cultura corporativa se manifiesta en la relación con los clientes y en la conducta de los empleados, que se expresa hacia fuera en la conducta y el estilo de la organización en su actividad cotidiana y en toda su trayectoria.

¿Y cuál es el vehículo de esta cultura corporativa? La comunicación interna, porque es en el seno de la or-



Schein define cultura corporativa como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa junto con el modo de estructurar los recursos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno



ganización donde nace y se desarrolla este cómo hacer, con unos valores que constituyen una parte importante de la identidad corporativa que, al final, es la que se proyecta y la que los públicos perciben en forma de imagen.

Y aunque me apoye en Joan Costa como modelo aplicable en general, me gustaría reseñar igualmente a Edgar K. Schein², uno de los autores que con mayor profundidad y rigor ha estudiado el concepto de *cultura en las organizaciones*. Define este término como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. El autor continúa "la cultura de una organización es, por lo tanto, ese conjunto de dis-

posiciones inmateriales que dan razón a su actividad, y la comunicación es parte de ella".

Leyendo al autor me traslado directamente al caso que nos ocupa en el Hospital Civil, ya que dice, hablando de las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización: "...operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros tienen de la organización y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización(...)", expresa perfectamente lo que he querido transmitir desde la justificación de mi trabajo. Y es que, la trayectoria de subsistencia del propio centro y personas que lo han ido dotando de vida y quehacer diarios, sin darse cuenta, como acto inconsciente, han establecido unas pautas y valores propios que se alejan del resto de pabellones del complejo hospitalario al que pertenecen. Ni que decir tiene, que la propia infraestructura de muros e historia pasadas ya de per sé la dotan de una cultura. Cultura y comunicación es lo que se puede mejorar teniendo ya unas bases tan asentadas en este caso. Yo apuesto por las nuevas tecnologías porque pretendo una estrategia de futuro por lo detectado en un presente y su pasado.

3.2. Teorías de la Motivación y la Comunicación en la Empresa

Fomentar la comunicación interna en la empresa sigue siendo un reto importante en las empresas del siglo XXI. Se entiende que una de las claves del buen funcionamiento organizacional es la comunicación jefe-colaborador. Aunque la comunicación es responsabilidad de todos, los que dirigen a otros son los que deben tomar la iniciativa. Sin comunicación no es posible motivar, y la motivación influye en el rendimiento. La comunicación interna queda enmarcada en

lo que llamaremos "factores psicosociales", y aunque no siempre han sido tenidos en cuenta, éstos pueden ejercer más influencias en el rendimiento que los incentivos económicos.

A principios del XX Taylor descubre que se podía producir más cantidad de productos ofreciendo a los empleados primas por producción. El modelo Taylorista, que inspiró la teoría clásica de la organización, no tuvo en cuenta que era necesaria la voluntad de cooperación de los individuos. La cooperación fue entendida como algo que se daría espontáneamente debido al cumplimiento de las órdenes y reglas esquematizadas de forma coordinada por aquellos que tenían la tarea de dirigir. Así, se observaba por entonces que de jefe a colaborador se produce "información", pero no "comunicación". No existe feedback. Esta teoría racionalista, solo tiene en cuenta los conocimientos técnicos del individuo sin pensar que para que alguien coopere por encima del mínimo es necesario también la voluntad de hacerlo. Sin comunicación es imposible enterarse de esa voluntad de cooperación de los individuos.

En el sector que nos atañe, donde el cuidado de la salud se vende como *servicio* y al personal se le sobreentiende una vocación a este servicio, por muchos años se ha tenido olvidada esta motivación del individuo como empleado de una empresa, y dando por hecho que la motivación que producía el cuidado a la salud de otro era suficiente no solo a



Sin comunicación no es posible motivar y la motivación influye en el rendimiento. La comunicación interna queda enmarcada en factores psicosociales y pueden ejercer más influencia sobre el rendimiento que los incentivos económicos



un nivel personal (como todo el mundo suele referir) sino también a un nivel laboral.

Esto cambiaría ya hace unos años con la entrada del concepto de "productividad" en la sanidad pública, ésto es, se contabilizan los procesos y te pagan una extra por cumplir unos objetivos previamente marcados por la dirección. Este enfoque puramente taylorista ha ido evolucionando en una gestión por procesos.

Bien recibidos por la mayoría, aunque no entendido por todos en un servicio público deficitario, sí se entiende por el individuo como una recompensa al esfuerzo (y motiva, aunque no demasiado a opinión general). Pero en este punto se vuelve a dejar fuera a la mayoría de personal "de contrato", que al no pertenecer a nada, no se le premia como al resto, por lo que corre el riesgo de convertirse en una "desmotivación". ¿Qué hacemos entonces? Sigamos avanzando...

Con el perfil humanista del enfermero, quizá nos ajustemos más si se profundiza en la naturaleza del hombre, si seguimos el modelo del Movimiento de las Relaciones Humanas, que nos lleva a entender qué es lo que le puede llevar a querer realizar bien su trabajo a un hombre/mujer, superando así el reduccionismo de la teoría anterior. Ya queda demostrado por experimentos realizados por Elton Mayo que los aspectos sociológicos influían de manera directa en el rendimiento de los trabajadores y que el patrón premio-castigo no es el único aplicable en todas las situaciones.

Aquí llegamos al tan utilizado Maslow para entender la naturaleza humana en cuanto a cómo se mueve según la satisfacción de unas necesidades y según una

jerarquía que van desde las más básicas (fisiológicas) hasta las necesidades de rango superior (autorrealización), que sólo se verán cubiertas si antes se han satisfecho las de rango inferior, por este orden:

Necesidades fisiológicas: aplicadas al trabajo tendríamos la necesidad de un sueldo digno, materiales y medios necesarios para el trabajo, etc.

De seguridad: esta necesidad se cumple por el colectivo fijo estatutario de la sanidad como servicio público, pero con el resto apenas se cumple ya que el personal va rotando involuntariamente de servicio a servicio o hospital a otro sin poder elegir.

Necesidades sociales, de pertenencia a grupo, organización, etc. Esta necesidad también se ve mermada en el personal sanitario rotatorio, ya que no permanece el tiempo suficiente en un área concreta como para desarrollar este sentimiento.

Necesidades de estima (de los demás y propia). La formación de la autoestima tiene mucho que ver con la interpretación que le damos a lo que nos comunican sobre nosotros mismos, es por ello que creo tiene una relación estrecha con la comunicación interna de la organización. En nuestro caso enfermero, un gran porcentaje de éste dice sentirse recompensado en su labor por sus pacientes (la satisfacción de un trabajo bien hecho en el cuidado del "otro") y ésto per sé le motiva a seguir, pero no hace referencia a su equipo o su organización excepto en contadas ocasiones. En el hospital Civil en concreto es frecuente sentirse "orgulloso" de pertenecer al equipo de cuidados paliativos del



La necesidad de pertenencia a un grupo se ve mermada en el personal sanitario rotatorio, ya que no pertenece en el tiempo suficiente en un área concreta para desarrollar este sentimiento



mismo. Caso especial, por ser personal procedente del antiguo Hospital de la Cruz Roja. Este personal se trasladó "en bloque" y goza de ciertos privilegios de actuación (claro caso de cómo ese sentimiento de pertenencia une a los profesionales a mejorar en su labor).

Necesidades de autorrealización definida por la necesidad de desarrollar las propias capacidades.

Pero lo destacable del autor es que presenta múltiples motivos que llevan a la acción, acentuando las necesidades psicosociológicas frente a las materiales. Dice: cuando una necesidad está satisfecha no es motor de acción, así, es erróneo pretender que una persona esté

 Según Marlow, cuando se llega a la autorrealización, el ser humano deja de preocuparse por las necesidades propias y empieza a preocuparse por las de los demás

motivada porque tiene un contrato y recibe un sueldo. Quedarnos en esta base en las empresas me parece, en nuestro siglo, una idea devastadora, cuando al personal se le exige para acceder a su puesto de trabajo años de formación reglada y

un esfuerzo de formación extra continua, por ejemplo, además de disponibilidad geográfica, de tiempo, etc.

Cuanto más se sube en la escala de necesidades más difícil es satisfacerlas. Pero cualquier experto en comunicación sabe que nunca es imposible mejorarla dentro de las organizaciones.

Cuando se llega a la autorrealización, el hombre deja de preocuparse por las necesidades propias y empieza a preocuparse por la de los demás.

En este punto lo dejo con Maslow, que me resulta bastante adecuado a nuestro caso, y dejo de lado otras teorías que no me reportan tanto por lo poco adecuadas a este sector.

Seguiré esgrimiendo argumentos con el apoyo de la teoría de Herbert Simon. El autor defiende que, además de movernos por lo que denominó "valores egoístas intangibles" y de esperar una remuneración como producto de nuestro trabajo, las personas también actuamos para obtener consecuencias que nos satisfagan a nosotros mismos; queremos aprender ciertas tareas por el hecho de saber hacer más cosas (se habla del enfermero "multitarea" frente al "titular especialista", por ejemplo); o realizamos bien cierta tarea aunque nos suponga un gran esfuerzo, porque al concluir nos vamos a sentir orgullosos de nuestro trabajo (en el enfermero es frecuente oír decir que se siente "gratificado" en su profesión, frente a otras de carácter más puramente económico-comercial).

Con la vocación, esta *motivación intrínseca*, es la que viene de base en el individuo, y es la que consigue que el individuo trabaje por encima del mínimo. De hecho, la fuerza que imprime al realizar su acción va más allá de lo que externamente, en términos monetarios, se pueda ofrecer. La fuerza de esta motivación puede decrecer con el paso del tiempo por el peso de la rutina en profesiones que no son vocacionales; en las que lo son, ésta está casi asegurada. Sin embargo, ahogar esta motivación cuando se encuentra en potencia en un individuo no favoreciendo el que realice tareas nuevas cuando las antiguas se han vuelto rutinarias y faltas de atractivo, o simplemente, coartando su trabajo en repetidas ocasiones, provocará una pérdida de interés que acabará desembocando en desmotivación. El conocido síndrome del personal "quemado".

Permítaseme un inciso para definir la vocación según el American Heritage Dictionary (extraído del ensayo *La redención a través de la Enfermería* de la enfermera Dennis Estrada) por lo significativo del caso: "una ocupación regular, especialmente una para la cual una persona está particularmente preparada o calificada.

Una inclinación, como una respuesta a una llamada, emprender un cierto tipo de trabajo, sobre todo una carrera religiosa, una profesión. Algo que se sigue para la satisfacción personal; un llamado, el trabajo de una vida, una misión, una pasión, un propósito para la vida". Todas estas definiciones suenan algo complicadas, ¿no? Inclinación, misión, pasión... Pero la realidad es que fre-



La persona que ha desarrollado la dimensión trascendente de la motivación se caracteriza por el afán de transmitir lo aprendido a los demás, buscando el bienestar de la organización en su conjunto y la mejora de la calidad humana en el trabajo

cuentemente el enfermero hospitalario lo que encuentra en su día es: largos turnos, trabajo en las vacaciones, en la noche, los fines de semana, escasez de personal, falta de recursos; tratar diariamente con el



contagio y pacientes muy enfermos, dando testimonio de su dolor y hasta agonía, y también tratando con los conflictos entre los miembros familiares, el personal y la comunidad...

En un último punto, no quisiera dejar de mencionar la denominada *motivación trascendente*, que consigue que las personas orienten sus acciones hacia los demás. Hasta ahora se ha explicado que las personas podemos trabajar por lo que recibimos de la organización (motivación extrínseca), o por lo que cambiamos —prendemos— en la organización.

La preocupación que pueda tener un jefe por el desarrollo profesional y humano de sus subordinados es una muestra de ello. Para ello es necesario una actitud

de escucha y, en general, de habilidades relacionadas con la comunicación. Realmente la persona que ha desarrollado la dimensión trascendente de la motivación humana se caracteriza por el afán de transmitir lo aprendido a otras personas, buscando el bienestar de la organización en su conjunto y la mejora de la calidad humana en el trabajo. Probablemente, aquel que tiene desarrollada la motivación trascendente de cara al trabajo, más de una vez habrá sacrificado tiempo de ocio para conseguir que en su empresa salga un determinado proyecto adelante. Esto pasa en el hospital cuando se organizan trabajos de investigación y ponencias en jornadas si se pertenece a un equipo. O cuando una intervención quirúrgica se alarga durante horas y, como es de esperar, nadie abandona el quirófano hasta su consecución. Y es, además, una de las grandes apuestas referentes en los planes de calidad estratégicos marcados por el complejo hospitalario: la excelencia en el trabajo, el fomento de la investigación y la formación profesional continua... Se da por hecho, pero ¿se dan los recursos y elementos motivadores para ello?

Ya comento en otro punto del trabajo, cómo esos procesos de formación al compañero se han ido dando de manera natural en el hospital Civil sin mayor contrapartida que la de mantener un buen clima. Pero no conviene abusar, y evitemos el tan extendido síndrome del personal "quemado". Existen herramientas.

3.3. ¿Por qué una Intranet?

Como manifiesta Seitel (2002:334)⁴, "las intranets permiten a los comunicadores, a la dirección y a los trabajadores el intercambio de información de forma rápida y eficaz, y mucho más deprisa y eficazmente que cualquier otro vehículo de comunicación análogo".

⁴Seitel, F. P. "Teoría y práctica de las relaciones públicas"

En este sentido destaca la posibilidad de intercambio de información entre departamentos o sedes, poder acceder a esa información de forma remota, la posibilidad de coordinar proyectos (también con distancia física), de formación, de autogestión de la información, de realización de encuestas o sondeos, etc. Una intranet ofrece opciones imposibles de plantear con las herramientas tradicionales.

Contar con la Dirección en la comunicación interna.

Una de las responsabilidades básicas de los directivos en el ámbito empresarial es desarrollar, motivar e integrar a todos los trabajadores, a los distintos públicos en los objetivos de la empresa, en la "cultura empresarial". Otro de sus objetivos principales es tratar de favorecer y desarrollar el potencial de los trabajadores, delegar responsabilidades y favorecer la cooperación de todos. Los procesos de "escucha activa" van dirigidos a la consecución de estos objetivos.

Es un importante modo de conseguir cambios en las actitudes de los trabajadores. Una escucha atenta y sensible a la intencionalidad del mensaje es mucho más efectiva para un *cambio* en las actitudes individuales de los trabajadores y para el desarrollo de equipos. A su vez, el resultado de "escuchar activamente" no está solo en favorecer esa actitud, ayuda también a construir profundas y positivas relaciones humanas; trata de alterar de forma constructiva las actitudes, también del que escucha⁵.

Se trata de crear el clima adecuado que forme parte de la cultura empresarial; solo ese clima puede llegar a favorecer las relaciones entre directivos y trabajadores, las actitudes de cambio a nivel individual y la toma de decisiones en equipo, que es donde se halla la clave del Programa de Gestión de Resultados. La planifica-

ción de los resultados comienza con el acuerdo entre los directivos y los trabajadores sobre una serie de objetivos por escrito y los resultados que deberían alcanzarse.

Este proceso exige que se incluyan otros pasos tales como: planificación del desarrollo, una retroalimentación continua, y revisión y valoración de resultados.

Desde que el Complejo Hospitalario Carlos Haya, pusiera en marcha las Unidades de Gestión clínica, de forma paulatina, todos los trabajadores se han visto inmersos en un cumplir objetivos de la Unidad por la que

están sitios o van pasando. Al enfermero se le entrega un dossier (su supervisor) que incluye objetivos con los que se vincula y se les hace firmar. En la medida en que el enfermero se sienta más o menos integrado en la Unidad, este dossier será igualmente tenido más o menos en cuenta a la hora de realizar su labor, ya que, como se ha comentado anteriormente, la rotación del personal "de contrato" por los servicios es tal, que difícilmente se sienta motivado a ello —sentimiento de "no pertenencia"—. Posteriormente, la valoración, revisión, etc queda sujeto únicamente a un comentario vinculado a su "productividad". Desde mi punto de vista, una herramienta como una intranet potente que vincule a todos sintiéndose partícipes en conjunto, sería un elemento a tener muy en cuenta en el necesario proceso de "escucha".

Con esta herramienta, la dirección tiene una buena

Se trata de crear un clima adecuado que forme parte de la cultura empresarial; sólo ese clima puede favorecer las relaciones entre directivos y trabajadores

⁵El concepto de escucha activa en los procesos de comunicación y el programa de gestión de resultados. P 147 de Comunicar para crear valor, EUNSA, 2004.

oportunidad de manejar crisis, evitar rumorología y recibir muchísima información de su trabajador si sabe gestionarla. Pero el éxito del proyecto exigiría un compromiso por parte de la Dirección para poner los recursos adecuados tales como:

- Flujo de información continua, veraz y honesta.
- Compromiso de hacer llegar cada enfermero las claves necesarias para su integración en la intranet, así como la formación de uso si la necesitara.
- Permitir el uso de terminal informático en Red en todas las unidades por parte del personal enfermero.

Profundizando en el concepto de intranet

A la hora de definir las intranets corporativas, resulta plenamente vigente todavía la explicación que ofrecían a mediados de 1996 los investigadores José Barberá y Carlos Blánquez, de la Fundación para el Desarrollo de la Comunicación (Fundesco), cuando esta nueva tecnología estaba todavía introduciéndose en la mayoría de las empresas e instituciones españolas:

"Intranet es un término surgido en 1995 para designar a las *internets internas*, es decir, las redes corporativas basadas en la tecnología y los servicios de Internet y, en particular, en el modelo World Wide Web (www), adaptándolo a los límites físicos y a las características particulares de cada organización. De este modo, parte de la información contenida en los servidores, solo puede ser accedida por todos o algunos de los empleados de la corporación"⁶.

Cristian Barrios apuntaba también en 1996 que "Intranet hace referencia a las redes corporativas vía in-

ternet, a los webs de ordenadores internos, que permiten compartir información, colaborar en proyectos, recibir mensajes, acceder a aplicaciones corporativas y consulta, entre otros". Así, vemos que la intranet es un entorno de red que permite la conexión entre sí de máquinas de una misma organización y en la que se pueden ejecutar las mismas herramientas que se dan en Internet. La gran ventaja de este sistema es que es accesible a todas las máquinas que forman parte de la Red independientemente de sus características, como dice C. Lázaro en "*Intranet. La nueva revolución en los sistemas de información corporativos*": mediante un browser o navegador se puede acceder a la información independientemente de la plataforma donde esté, el tipo de ordenador o el tipo de sistema operativo. Lo único necesario es un programa browser y un programa servidor donde reside y se organiza la información. Además, una de las mayores ventajas es su bajo costo. Respecto al grado de seguridad, la información manejada en la intranet está protegida por un S/W llamado *firewalls*, más un *password* y otros sistemas de identificación.

Toda esta serie de definiciones la podemos complementar desde un punto de vista más comunicacional con Justo Villafañe⁷, que habla de este instrumento como "el canal de información y comunicación interna del presente, y por unos cuantos años también del futuro".

Las intranets, como soporte tecnológico al servicio de la comunicación y el funcionamiento de las organizaciones, ofrecen numerosas ventajas frente a cualquier otro sistema para compartir información entre sus miembros, ya que a la reducción de costos, tiempo y esfuerzo que suponen se añade la posibilidad de

⁶J. Barberá y C. Blánquez, "Intranet e información corporativa. En los dominios privados de internet"

⁷J. Villafañe, "La gestión profesional de la Imagen Corporativa"

poder segmentar por niveles o grupos el acceso a determinados tipos de documentos. Por ejemplo, en el Complejo Hospitalario se maneja gran cantidad de información clínica de pacientes a los que solo se les da acceso al personal facultativo a través de claves de seguridad, al igual que hay varios tipos de programas informáticos de gestión de pacientes en la intranet a la que sólo se accede desde el área de consultas o cita previa (enfermería y administración, respectivamente), segmentando así no sólo por categoría de personal sino por Unidad de acceso.

De este modo, el contenido de las intranets varía de una organización a otra, y debe estar supeditado en gran medida a las características intrínsecas de funcionamiento de las mismas. Además, cuentan como ventaja competitiva frente a otros canales de distribución de información con la facilidad de actualización, tan necesaria en el trepidante mundo web 2.0 actual, y que permite contar siempre con una versión actualizada ante los rápidos cambios que se producen cada día en las organizaciones.

Aplicado a nuestro Hospital, desde hace algunos meses se vienen haciendo cambios importantes en la gestión de los servicios, pasando de ser simples *servicios* a Unidades de Gestión en un proceso que al personal de base les llega por rumorología o informaciones muy puntuales, sin entender muy bien en qué les atañe. Una intranet usada por un público mayoritario podría ser el adecuado canal de información para hacer participe al personal en general y evitar aspectos no deseados de ese boca-oreja. Evitando así el rechazo al cambio, por ejemplo.

Bien, recapitulemos llegado a este punto. A grandes

rasgos, las ventajas de una intranet desde el punto de vista meramente informativo y de gestión, se pueden resumir en cinco grandes beneficios: reduce costes, ahorra tiempo, centraliza la información, permite com-

partir la información externa existente en el World Wide Web a medida de las necesidades de cada organización.

Villafañe además amplía lo anterior y asegura que una intranet corporativa

incrementa la productividad a través de un mejor acceso a la información, fomenta la colaboración en el seno de la empresa y constituye el sistema de gestión de la información más eficaz. Vemos, pues, que además de las ventajas derivadas de una mejor comunicación o información operativa, la implantación de una intranet comporta beneficios también para la cultura corporativa, al ser un instrumento favorecedor de la cohesión interna.

De los variados argumentos que arguye Villafañe para justificar las ventajas de la intranet, nos interesan especialmente tres razones que, desde mi punto de vista, solo se pueden atribuir a este nuevo canal y que, por ello, lo convierten en pieza clave del nuevo sistema de comunicación interna:

- Da coherencia y cohesión a los contenidos. Esto permitiría en el Hospital seguir una línea estratégica comunicativa marcada por la Dirección y fomentar esa cultura corporativa del Complejo entero. Facilita la actualización de los mismos. Fundamental en una organización donde siempre hay movimiento, para hacer partícipes a todos los trabajadores de nuevos protocolos, vacunaciones,



Una intranet usada por un público mayoritario podría ser el adecuado canal de información para hacer participe al personal en general de los cambios y evitar aspectos no deseados del "boca-oreja"



contratación de vacantes, cursos de formación obligatoria, etc.

- Permite segmentar y personalizar la comunicación. Desde mi punto de vista, con la intranet de Carlos Haya se ha segmentado público aún intentando hacerla generalista por varias razones.

- Los contenidos son de escaso interés a un nivel general de público, sin embargo, el personal facultativo sí puede encontrar gran cantidad de información útil en cuanto a procedimientos, protocolos, pruebas de laboratorio, etc. Lo mismo ocurre con el personal de cargo intermedio, que es capaz de solucionar partes de mantenimiento o de carácter informático a un click de ordenador, lo que le supone un buen apoyo en su trabajo diario. Queda menos representado, desde mi punto de vista, el personal enfermero (al igual que otras categorías que no nos ocupan en este proyecto), que no encuentra apenas necesidad de inmersión en esta intranet actual.

- El acceso, aún habiendo pasado suficiente tiempo de implantación del sistema, es limitado. El personal especialista sí que tiene acceso a terminal informático y claves para ello, así como todos los cargos intermedios (que son enfermeros), sin embargo, el personal de enfermería en general, aleatoriamente, es decir, sin una causa específica, no siempre tiene acceso a terminal, no siempre se le proporcionan las claves para acceder de forma segura a la intranet, o tiene su ordenador restringido a

un único programa informático. Es decir, no existe cohesión en su uso ni motivación para ello.

- El primer argumento está relacionado con el concepto del hipertexto; es decir, con la forma de distribución de la información propia de la Red, que permite un acceso a los contenidos de manera estructurada. En el segundo caso, la ventaja viene derivada de la propia tecnología, que reduce los tiempos para la publicación y renovación de la información, mientras que el tercero hace referencia a la posibilidad de establecer perfiles o niveles de acceso a esos contenidos, de forma que se puedan discriminar los mensajes en función de los diferentes públicos que puedan existir en el interior de la organización, para lo cual deben de estar previamente especificados y valorados en el mapa de públicos al que hemos decidido dirigirnos con nuestra intranet, en este caso, el de enfermería.

Las intranets como canales de comunicación interna no se limitan únicamente a la transmisión de información, sino que además tienen unas repercusiones directas sobre las relaciones de los diferentes públicos que integran cada organización. En este terreno, la implantación de intranets comporta ventajas e inconvenientes, como la posibilidad de un mayor contacto entre directivos y empleados, y en consecuencia, un mayor sentimiento de pertenencia al grupo (por cercanía), como señalan diferentes estudiosos de la materia. Pero esta ventaja se convierte en inconveniente desde el momento en el que los cuadros intermedios puedan ver esa relación directa entre directivos y em-

pleados como una amenaza y una usurpación a sus funciones. Asimismo, la intranet no puede todavía utilizarse para transmitir determinados mensajes con un componente emocional o sensible alto, ya que carece de toda la riqueza del contacto físico y del lenguaje no verbal que permite la comunicación cara a cara.

Por lo expuesto, me gustaría hacer énfasis en la idea de que una intranet nunca debe verse como un elemento sustitutivo de la vía personal, sino como una herramienta más a tener en cuenta en la implementación de una estrategia comunicativa.

He reseñado en mi trabajo el buen hacer de la jefatura de enfermería del Hospital Civil con sus subordinados en tanto que siempre se han mostrado accesibles a un cara a cara. Por favor, amplíemos canales para llegar hasta ellos, pero no quitemos éste que les da el valor añadido frente a los otros hospitales.

A la hora de ponderar las diferentes ventajas e inconvenientes de este nuevo soporte de comunicación interna, me parece muy gráfica la idea de otros autores de presentar un análisis DAFO, que en nuestro caso, aplicado al personal de enfermería, quedaría así:

- DEBILIDADES: saturación de información versus comunicación, falta de adaptación a la tecnología, miedo a lo nuevo o sentimiento de amenaza, sustitución de comunicación personal.
- OPORTUNIDADES (y clave de soluciones de las debilidades): aumento del uso de la tecnología que permite, a través de lo lúdico, que el personal se familiarice a incluir el ordenador en su rutina de trabajo; eliminación del papel, rapidez en las comunicaciones de cargos intermedios; definición de estrategias y estándares de utilización de la intranet.
- AMENAZAS: restricciones técnicas y de

tiempo laboral, falta de estrategia, desbordamiento o descontrol de información generada.

- FORTALEZAS: accesibilidad a la información, centralización de la información, efectividad y rapidez; transparencia, igualdad, posibilidad de retroalimentación.

De cara a la puesta en marcha de una intranet corporativa, Villafañe propone un plan de acción caracterizado por seis fases: business plan, plan de despliegue, estrategia de información, plan de infraestructuras, arquitectura de la información y costes. En la primera fase se han de determinar los objetivos de la puesta en marcha de una nueva herramienta de comunicación y gestión, así como acordar cómo se va a utilizar y cómo se medirá su impacto en la organización. El plan de despliegue permitirá analizar quién utilizará la intranet y cómo (todo esto que iré desgranando a lo largo del trabajo), para establecer así la información y herramientas necesarias. En la estrategia de información se determinarán las fuentes informativas y la clasificación de la información existente en el seno de la organización que será accesible desde la nueva plata-

forma. El plan de infraestructuras se centrará en las herramientas y equipos informáticos que se requieran. En la fase de arquitectura de la información se ha de identificar la información que se solicita, así como las fuentes donde éstas se encuentran, para posterior-



Para poner en marcha una Intranet, Villafañe propone un business plan, plan de despliegue, estrategia de información, plan de infraestructuras, arquitectura de la información y costes



mente establecer su organización y facilitar al máximo el acceso a la misma. Por último, se han de determinar costes del nuevo canal y el ahorro que va a suponer para la organización, que el autor cifra en el 200% de la inversión realizada en su puesta en marcha.

El uso de esta tecnología como eje del sistema de información de la organización, sobre todo en aquellas en las que sus recursos humanos dedican la mayor parte de su tiempo a trabajar con el ordenador, permite combinar el canal de distribución con un claro



Los directivos tienen que fomentar una cultura que anime a compartir conocimientos, generar actitudes para aprender del conocimiento del otro

medio de gestión. Las intranets, ya desde sus orígenes, pero cada vez más, son herramientas claramente de gestión, que permiten al usuario desarrollar gran parte de su labor cotidiana de manera más fácil y ágil. Tal que así ocurre desde que se ha



ido implantando la tecnología al hospital, con el personal de consultas especialmente, donde la antigua labor asistencial con el paciente cada vez se ha ido transformando más en un manejo informático de aplicaciones que ayudan a ahorrar tiempo y esfuerzo al usuario, al mismo tiempo que al enfermero le permite tener un registro informático de su asistencia.

Esta situación se irá acrecentando en el futuro, hasta el punto de que, como ya hemos apuntado, el navegador web de cada trabajador se convertirá en su escritorio y en su vía de acceso al resto de aplicaciones informáticas, sin necesitar más programas, y permitiéndole trabajar directamente contra el servidor corporativo. Se volverá así, según apuntan las previsiones, a la terminal de principios de la era informática, aun-

que con la potencia y las posibilidades mejoradas de los avances posteriores. Y todo ello porque el uso de una interfaz gráfica de usuario basada en hipertextos se considera —como apuntaban Barberá y Blánquez— como una de las denominadas *End, Users Comfortable Interfaces*; es decir, adaptadas a las necesidades de un usuario final no especialista, y que, por tanto, aportan una funcionalidad que facilita la productividad final.

Esto último será tenido en cuenta —como se explicará más adelante en el diseño y arquitectura— muy especialmente, con nuestro público objetivo, ya que su perfil indica gran desvinculación profesional con el uso de nuevas tecnologías por las propias características de la profesión enfermera históricamente.

La intranet y la gestión del conocimiento.

La contribución más radical de la comunicación interna al proceso de creación de valor de la empresa se produce a través de la interactividad y la relación interpersonal. Para ello, qué mejor instrumento de comunicación que proporciona la interactividad que la Intranet.

Los directivos tienen que fomentar una cultura que fomente compartir conocimientos, es decir, se trata de generar unas actitudes para querer y poder aprender del conocimiento del otro. Es habitual encontrar en las empresas una competencia individual entre sus miembros. Entonces, ¿cómo lograremos una colaboración entre ellos? La cultura es quizás el obstáculo más difícil de salvar para los responsables de la gestión del conocimiento. Expertos demuestran que la gestión del conocimiento funciona bien en las empresas donde los empleados no temen compartir información, es decir, son confiados y curiosos.

Además, con la implantación de intranets las empresas modifican la relación con su empleado. Una intranet es un instrumento con el que la gente produce,

encuentra y utiliza información, es decir, se vuelve un actor, cuando antes era un mero espectador en el plano comunicativo. Para la empresa, la intranet presenta la ventaja de que es una nueva forma de canalizar la comunicación entre personas, donde la información es transversal, y en la que todos los trabajadores de la organización son suministradores de información (la comunicación ascendente adquiere protagonismo), ayudando a superar barreras de espacio y tiempo.

Las nuevas tecnologías brindan la posibilidad de intercambiar experiencias entre sus empleados. Así, una intranet sirve como punta de lanza de trabajos cooperativos y fuente de depósito del capital humano. Decimos que permite intercambiar experiencias, y por tanto conocimiento porque facilita la comunicación, entendida como la posibilidad de participación donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes.

Por tanto, se trata de crear unas comunidades que estarán representadas por una lista de miembros, un foro de discusión con enlaces mediante e-mail. Es muy probable que en una gran empresa no todos los miembros se conozcan. Para que todo el mundo pueda saber quiénes son los otros miembros se hace una lista con todos los miembros, mandarles un mail con su foto), una página web...

Pero no es fácil ponerlo en marcha ya que se necesita una cultura corporativa de compartir ese conocimiento. Transmitir esta cultura corporativa a todos los empleados es labor de la comunicación interna. Los responsables de esta área deben asumir este reto como uno de los principales en su quehacer diario ya que, el

Una Intranet permite intercambiar experiencias y conocimiento porque facilita la comunicación, entendida como la posibilidad de participación donde se intercambiarán experiencias, vivencias y objetivos comunes

éxito de la gestión de conocimiento descansa sobre la base de una buena comunicación interna y asentamiento de una cultura corporativa en el seno de la organización. Tendrá que reali-

zarse un esfuerzo intenso para hacer aflorar y objetivar ese conocimiento individual para integrarlo con las dotaciones cognitivas de otros compañeros.

La parte negativa.

Los beneficios que aporta una intranet para la comunicación interna en la empresa son suficientemente importantes como para que cada organización se plante el invertir tiempo y esfuerzo en explotar este recurso. Se consigue sobre todo aumentar el flujo de información y compartir conocimiento. Además, la tecnología intranet permite la colaboración en grupo, logrando la comunicación multidireccional en las organizaciones. Esto nos interesa.

Los aspectos negativos de la intranet no están muy presentes en las mentes de los directivos. Se instalan intranets sin darse cuenta de su complejidad por las profundas transformaciones que conllevan, ya que una intranet puede alterar la jerarquía y cultura de la empresa. La sobrecarga de información que muchas intranets sufren, provoca problemas de distracción y desaprovechamiento del tiempo, y que finalmente no sea tan fácil discernir lo que es importante de lo que no lo es. La facilidad para colgar información en la red interna puede provocar problemas de asimilación de los datos por parte del empleado, y por otro lado, puede que esa información no sea muy relevante. Una consecuencia de esa sobrecarga puede ser precisamente la anarquía de la información, y no tanto por-

que no esté bien diseñada la estructura de la intranet si no porque los empleados lo perciben así.

También hay que romper con la cultura de los documentos bajo llave, es decir, la seguridad sigue siendo uno de los argumentos para aquellos que todavía siguen pensando que la información es poder y que no advierten que la información compartida es la que verdaderamente crea el conocimiento dentro de la empresa, y que resulta su ventaja competitiva. En un Hospital, la ley de protección de datos obliga a la confidencialidad de ciertos datos, por supuesto. Pero no hay que situarse en el lado extremo y sí es cierto que no toda la información debe estar disponible para todo el mundo por lo que existen diferentes soluciones para proteger la información altamente sensible.

Las incorporación de las nuevas tecnologías como herramienta de trabajo supone en algunas organizaciones un verdadero trauma (Otra cuestión es la motivación a participar, independientemente del soporte). La fractura social entre quienes utilizan o desean utilizar las nuevas tecnologías y los que no, genera tres tipos de personalidades: reacios compulsivos, adaptadores progresivos, adaptadores impulsivos. Los primeros son aquellos que satanizan las nuevas tecnologías e incluso se niegan a utilizar el correo electrónico porque, señalan, despersonaliza la comunicación. Los adaptadores progresivos son los empleados más flexibles y adaptables, y cualquier tecnología que se implemente en la empresa están dispuestos a aprender. Por último, los adaptadores impulsivos son los entusiastas de las tecnologías, y las desean emplear para todo tipo de comunicación. En una palabra, las santifican.

En una empresa hospitalaria, la nuestra en concreto que además es pública, ya hemos mencionado el alto porcentaje de enfermeros desvinculados del manejo informático por dos cuestiones básicas: la primera es la

naturaleza propia del cuidado enfermero, que exige una especial atención a las personas frente a las máquinas; la segunda, es la antigüedad del personal de la institución, propia de una organización ya con décadas de funcionamiento y un sistema de plaza fija hasta su jubilación.

Sin embargo, en los últimos años, se ha ido produciendo una marcada reestructuración de los servicios con la implantación de las nuevas tecnologías no solo en aparatología para pruebas diagnósticas, sino en la propia evolución de la profesión enfermera, que ha ido promoviendo el registro de cada actividad asistencial y ocupando cada vez más un lugar del escritorio de las unidades.

Este acercamiento progresivo a las tecnologías, sin duda está siendo promovido igualmente desde las propias organizaciones de salud, donde ya incluyen en sus objetivos estratégicos la innovación y la especialización de sus profesionales para ello. Esto ha sido paralelo a la transformación que,

 **La incorporación de las Nuevas Tecnologías como herramientas de trabajo supone en algunas organizaciones un verdadero trauma, generando una fractura social entre los que utilizan o desean utilizarlas y los que no**

 poco a poco, todos los profesionales han de sufrir, pasando de tener una labor puramente asistencial directa con el paciente, a una mixta en recursos empleados o, incluso, a interponer una pantalla de ordenador entre el usuario y el profesional (como en algunas labores de consulta) para solucionarle sus gestiones, también necesarias. Es por todo ello, que inevitablemente, jóvenes y mayores se verán imbuídos en el manejo informático desde su puesto de trabajo, y, lejos de que la intranet

sea una carga más, yo lo veo como un acercamiento lúdico a las nuevas tecnologías para aquellas personas aún poco adaptadas, poniéndose, en este caso a favor de la organización.

La solución pasa por acercarse a su puesto de trabajo para darle una formación no reglada pero sí más personalizada, como ya presentaré más adelante.

Hay otro punto fuerte a nuestro favor, y es el hecho de que, en la actualidad, todo el personal que quiera conocer su nómina laboral tiene acceso único a ella a través de la intranet del portal hospitalario ya existente, por lo que es frecuente que ese personal al que



Hay otra desventaja en el caso del Hospital Civil y es que, a pesar de la reestructuración tecnológica acometida, no es un hecho la implantación de equipos conectados a la Red y con el software apropiado para el personal de enfermería

hemos denominado reacio compulsivo, poco a poco se vaya transformando en adaptado progresivo por pura necesidad.

La baja o pérdida de productividad en el trabajo es otra de las desventajas que señalan los detractores de la intranet.



Como toda nueva tecnología, tiene su momento de novedad y resulta lógico que los empleados por curiosidad empleen más tiempo del necesario para encontrar la información. Pero el continuo uso hace que la curiosidad disminuya, y que únicamente se emplee el instrumento para realizar la tarea. La empresa debe ser consciente de que un trabajador bien informado, y si es con las nuevas tecnologías mejor, será un trabajador más competitivo. En cualquier caso, en nuestro caso, dado que tenemos un perfil de uso muy heterogéneo por lo diverso de la profesión enfermera. Se hace necesario que algunos

de los recursos expuestos en la intranet puedan tener acceso también desde fuera del hospital (con clave), tales como el correo electrónico que se le proporcione al profesional y en el que se pueda descargar archivos colgados de la Red, por ejemplo. Se pretende que el personal que menos acceso tiene a un terminal por su tipo de asistencia, no se sienta discriminado, por un lado, y además, podremos controlar mejor desde la organización que no se pierda esa productividad.

Cabe señalar otra desventaja más en el caso del Hospital Civil, y es que, a pesar de la reestructuración tecnológica acometida, no es un hecho todavía la implantación de equipos conectados a Red y con el software apropiado para el personal de enfermería. Esto es, existen terminales por todo el Hospital pero no siempre el enfermero tiene acceso a él (sí el personal facultativo o administrativo), o no tiene acceso a la Red. Esto requiere un compromiso de ejecución por parte de gerencia (y un coste de recursos) para que lo que es una ventaja y motivación para unos no se convierta en desventaja para otros, haciéndolos sentir desvinculados o fuera de un proyecto. Nos alejaríamos así de nuestro objetivo, conseguir implicación a través del sentimiento de pertenencia.

Bibliografía

- Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones. EUNSA, 2004.
- Costa, Joan:
 - a. Comunicación Corporativa y Revolución de Servicios. Madrid, Ediciones de Ciencias Sociales, 1995.
 - b. La Comunicación en Acción. Barcelona, Paidós, 1999. Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Segunda Edición, Primera reimpresión. Buenos Aires, Editorial La Crujia, 2006.
- Del Pozo Lite, Marisa:
 - a. Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su Influencia en la Gestión Estratégica. Madrid, Ed. Fragua, 1997.
 - b. Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones. Casos de Empresa. Pamplona, Ed. Eunsa, 2000.
- Pino, Iván: Tu plan de comunicación en internet. Paso a paso. Ivanpino.com
- Proyecto de Investigación E.U. Enfermería Universidad de Málaga: Historia del Hospital Civil de Málaga y de sus Cuidadores. Málaga, 2010.
- Rivero Cortés, P. y Novillo Ortiz, D: Estrategias de Comunicación Corporativa 2.0 en el Ámbito Sanitario. Agencia de Calidad del Sistema Nacional de Salud. Ministerio de Sanidad y Política social; Departamento de Biblioteconomía y Documentación. Universidad Carlos III de Madrid. *RevistaeSalud.com* Vol. 5, Nº 20, 2009.
- Sampieri, Roberto: Metodología de la investigación. México, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A., 1991.
- Villafañe, Justo:
 - a. La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa. Madrid, Ediciones Pirámide, 1999.
 - b. Quiero Trabajar Aquí. Las Seis Claves de la Reputación Interna. Madrid, Pearson Educación, 2006.
 - c. La gestión de la nueva comunicación interna. Tesis doctoral Francisco Fernández Beltrán, 2009.
- Amaia Arribas. Intranet para la gestión del conocimiento y la comunicación interna. *Revista Razón y Palabra*, nº48, enero 2006. Cátedra de comunicación estratégica y cibercultura. México.
- Steve Guengerich, Douglas Graham, Mitra Miller y Skipper McDonald. Construcción de una intranet corporativa. Ediciones ANAYA MULTIMEDIA SA, 1997
- March J.C. et al. Los directivos hospitalarios y la comunicación interna: una asignatura pendiente.
- José Moya Valero. Comunicación positiva en el Hospital Regional Universitario Carlos Haya de Málaga, 2009
- Castillo Esparcia, A. Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna. En: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. España, Ariel, 2004 (pag 271-288).
- Salazón Vargas, D., Vanegas Arboleda, M. & Arboleda Orlando, D. (2009). Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá. *Revista Lasallista de Investigación*, (16-26)
- Joan Elías y José Mascaray. Más allá de la comunicación interna. *La intracomunicación*. GESTION 2000 (1998)
- Angel Losada Vázquez. La comunicación institucional en la gestión del cambio. Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca, 1998.



RevistaeSalud.com es una publicación electrónica que intenta promover el uso de TICs (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) con el propósito de mejorar o mantener la salud de las personas, sin importar quiénes sean o dónde estén.

Edita: FESALUD – Fundación para la eSalud
Correo-e: cperez@fesalud.org
ISSN 1698-7969



Los textos publicados en esta revista, a menos que se indique lo contrario, están sujetos a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 2.5 de Creative Commons. Pueden copiarse, distribuirse y comunicarse públicamente, siempre que se citen el autor y la revista digital donde se publican, RevistaeSalud.com. No se permite su uso comercial ni la generación de obras derivadas. Puede consultarse la licencia completa en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/deed.es>