



**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

---

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

**Licenciatura en Relaciones Públicas**  
**Proyecto de investigación de tesis monográfica**

Alumno: Agustín Trípoli

Director de Carrera: Lic. Manuel Montaner

Tutora: Mg. Gabriela Pagani

Lugar y fecha: Buenos Aires. 7 de julio de 2017

DNI: 35567130

Mail: tripoliagustin@gmail.com

Tel: 02323448989

# “La comunicación interna como eje de unificación de una organización”

## Caso: Hospital Universitario Austral

### Índice

#### Abstract

#### Agradecimientos

<b>Introducción</b> .....	06
<b>1) La comunicación interna</b> .....	12
1.1 Comunicación Interna. Tipos de comunicación interna. ....	13
1.2 Comunicación interna en las organizaciones de salud. Mapa de públicos.....	17
1.3 La intranet como herramienta de comunicación. Concepto. ....	20
<b>2) Acreditaciones</b> .....	25
2.1 Concepto .....	25
2.2 Joint Comission (JCI).....	26
2.3 Manual de acreditación .....	29
2.4 Hospitales Acreditados por JCI.....	30
<b>3) Presentación del caso “Hospital Universitario Austral”</b> .....	32
3.1 Historia.....	32
3.2 Misión.....	37
3.3 Los hospitales y el proceso histórico de las ciencias médicas.....	40
3.4 Infraestructura.....	42
3.5 Especialidades médicas.....	43
<b>4) Análisis del Caso “Hospital Universitario Austral”</b> .....	45
4.1 Antecedentes de acreditaciones internacionales a organizaciones de la salud en la región. ....	45
4.2 Inicio del proceso de acreditación en el Hospital Universitario Austral.....	46

4.3 Acreditación internacional como diferencial identitario .....	49
4.4 Metas internacionales propuestas por la Joint Comission International (JCI).....	51
4.5 Cambios y mejoras en materia de comunicación con la implementación de las metas internacionales.....	57
4.5.1 Implementación de la intranet en el HUA. ....	57
Auditorías y monitoreo de información interna.	
Tablero de control de comunicación.	
4.5.2 Seguridad del paciente. ....	60
o Prevención de caídas.	
o Correcta identificación del paciente en todo procedimiento.	
o Mejora cualitativa en la firma de formularios, consentimientos verificados, órdenes.	
4.5.3 ¿Se puede comunicar todo, todo el tiempo?.....	65
4.5.4 Comunicación efectiva.....	67
o Mejora en la implementación de la comunicación efectiva para las historias clínicas (Sistema PECTRA): Escritura, relectura y confirmación de la información en comunicaciones verbales y telefónicas	
o Pases de guardia. Verificación de la información.	
o Caso Hospital Italiano. Comparación	
o Pertinencia de la comunicación con respecto al tiempo. Social Media.	
<b>Conclusiones</b> .....	<b>84</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>93</b>
<b>Anexo</b> .....	<b>97</b>

## **ABSTRACT**

Sabemos que todo comunica. En cualquier ámbito organizacional sea público o privado la comunicación es una herramienta de uso cotidiano y con un potencial enorme si es bien utilizada. Si hablamos de comunicación en organizaciones de la salud podemos prever que un error en la comunicación puede afectar directamente en la salud y el cuidado de un paciente. En general las estas organizaciones comunican con previsión, anticipación y al momento en que cada información es necesaria. Vale aclarar que actúan con transparencia, ya que en un hospital los hechos se saben en algún momento, o peor, se imaginan cuando no se tiene ninguna información.

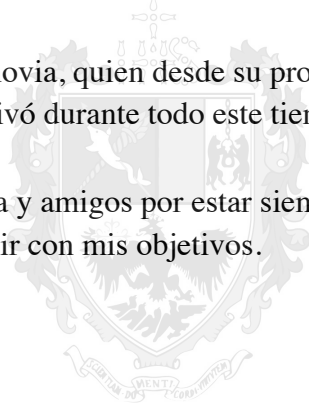
En el caso del Hospital Universitario Austral y su acreditación internacional de salud por parte de la Joint Commision (JCI), la utilización de la comunicación efectiva dentro del marco de la comunicación interna fue la herramienta principal al servicio de la seguridad y el cuidado del paciente. Optimizar, buscar la máxima efectividad y disminuir los niveles de error en la comunicación interna del hospital son los principales objetivos de la comunicación efectiva.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## AGRADECIMIENTOS

- A mis padres por acompañarme y apoyarme siempre en los proyectos de aprendizaje.
- A mi tutora, Mg. Gabriela Pagani, por la enorme ayuda constante y la motivación para poder llevar a cabo este trabajo.
- A Agustina, mi novia, quien desde su profesión como pediatra me acompañó y motivó durante todo este tiempo.
- A toda mi familia y amigos por estar siempre a mi lado y apoyarme para que pueda cumplir con mis objetivos.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones médicas tales como los hospitales, clínicas, sanatorios o centros de atención públicos o privados, tienen la obligación de asegurarle a la sociedad la mejor calidad en la asistencia brindada.

Bajo esta premisa es indispensable que los servicios suministrados por cada miembro del personal, sean proporcionales a su capacitación y experiencia en el área que les corresponde.

En este trabajo de investigación se analizará el proceso de comunicación interna para el personal del Hospital Universitario Austral y las mejoras que se lograron en materia de comunicación durante el período de Acreditación Internacional por parte de la Joint Commission International (JCAHO); Ya que el mismo, es el primer Hospital de la Argentina y uno de los primeros a nivel mundial en obtener la máxima certificación en la categoría de “Hospital Académico”.

El Hospital Austral es una organización Universitaria, dedicada a la asistencia, docencia e investigación biomédica, comprometida con la búsqueda de la verdad y la cultura de la vida. Pone especial énfasis en la calidad del trabajo, orienta toda su labor hacia el servicio de la persona y al desarrollo de los valores humanos y cristianos.

Junto a la Facultad de Ciencias Biomédicas forman el Centro Académico de salud de la Universidad Austral. Esta vinculación es una de sus características más relevantes del Hospital. Se añade a la práctica clínica y a la atención al paciente un marcado carácter docente e investigador y comparte la identidad cristiana en su quehacer diario.

Poco más de 400 hospitales en el mundo han sido acreditados y además, la acreditación convierte al HUA en uno de los primeros del mundo en alcanzar categoría de “Centro Académico de Salud”, reconocimiento que contempla la actividad asistencial, la educación médica y la investigación.

La JCAHO es la organización más importante de Estados Unidos en la acreditación de centros sanitarios. En concreto, se dedica a la inspección mediante un proceso voluntario de certificación de unas 20.000 instituciones entre las que figuran hospitales,

centros ambulatorios y de atención primaria, centros de salud mental, socio-sanitarios y servicios de atención domiciliaria. Fuera de Estados Unidos, la Joint Commission International tiene acreditados más de 400 centros sanitarios pertenecientes a 50 países diferentes.

Esta certificación otorgada en junio del año 2013 es válida por un período de tres años, plazo en el que el Hospital Austral deberá volver a realizar un proceso de evaluación para renovarla.

Como su propósito lo indica, la Joint Commission Internacional trabaja para mejorar la seguridad y la calidad de la atención de la salud en la comunidad internacional, al ofrecer educación, servicios de asesoría y acreditación, y certificación internacional. En más de 100 países, JCI colabora con hospitales, clínicas y centros médicos académicos; sistemas y agencias de salud; ministerios gubernamentales; instituciones educativas y defensorías internacionales para promover rigurosos estándares de atención y proporcionar soluciones para lograr el máximo rendimiento.

Para mejorar la seguridad y la calidad del servicio de atención en cualquier tipo de organización, se debe realizar en primera instancia un proceso de evaluación o radiografía del estado actual de la misma. Estos procesos se pueden realizar a través de una auditoría de comunicación. Federico Varona Madrid en "Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense" define a la auditoría de la comunicación Organizacional como "un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles"<sup>1</sup>. El autor la separa en dos dimensiones:

- La primera dimensión de una auditoría es evaluar el sistema y las prácticas de comunicación a nivel macro y micro.

---

<sup>1</sup> Federico , Varona Madrid, " Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense ", San José State University , San José, California, 08 de noviembre de 1993.

Macro: evaluar la estructura formal e informal de la comunicación, como comunicación interdepartamental y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización.

Micro: evaluar prácticas de comunicación interpersonal y grupal.

- La segunda dimensión es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación.

Para lograr una acreditación JCI hay que aplicar más de 1500 estándares. Cada uno de ellos demanda una especial atención, y cada estándar requiere una revisión individual. Si bien antes de comenzar con la evaluación había muchas cosas del Hospital que cumplían con los estándares requeridos, otras necesitaron de refuerzos para que el cumplimiento sea lo más alto posible o para implementar medidas de control. Entre ellos por ejemplo: higiene de manos, verificación de la correcta identificación del paciente tanto con nombre, DNI, historia clínica u otro dato; revisión de políticas de comunicación en los fármacos que se utilizan y puedan tener nombres similares; correcto almacenamiento y firma de los consentimientos de internación; etc.

En relación a esto, un aspecto interesante de la JCI es que permite a las organizaciones que están siendo auditadas ir agregando estándares nuevos en cada proceso de acreditación y re acreditación.

En el período inicial de evaluación realizado por la JCAHO, se evaluaron más de 1.600 puntos de auditoría contenidos en 334 estándares, entre los que se encontraron:

- Aspectos relacionados al mejoramiento de la calidad y seguridad del paciente.
- El control de infecciones asociadas al cuidado de la salud.
- Los derechos de los pacientes.
- El estilo de gobierno y liderazgo.
- La gestión de medicamentos.
- La gestión de la seguridad y las instalaciones.
- La educación del paciente y su familia, los recursos humanos y la accesibilidad y continuidad de los cuidados.
- La comunicación efectiva.



Físicamente la evaluación se realizó sobre todas las áreas de atención del Hospital y las dependencias. También sobre los procesos de la Facultad de Ciencias Biomédicas, razón por la cual la acreditación obtenida es como Centro Académico de Salud.

Este trabajo de investigación tiene como propósito analizar y demostrar los cambios y mejoras que se lograron en materia de comunicación en el Hospital Universitario Austral durante el proceso de acreditación.

En primer lugar se hará foco en uno de los estándares requeridos por la Joint Commission International:

#### “La comunicación efectiva”

Dentro del proceso de atención cotidiano en un hospital existen múltiples oportunidades de comunicar resultados, indicaciones y tratamientos por parte del equipo de salud. “La comunicación efectiva”, oportuna, precisa, completa, inequívoca y comprendida por quien la recibe consiste en la disminución de errores y mejora la seguridad de los pacientes.

En el Hospital Universitario Austral existe una política que favorece la comunicación eficaz en los procesos más críticos de la atención de la salud, con la finalidad de aumentar la eficacia de la misma y disminuir errores de comunicación.

En una organización existen determinados valores esenciales que tienen que ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que la conforman. En el Hospital Universitario Austral hay una visión de cuidado del prójimo y una cultura de la vida que emana del humanismo cristiano que hace que el esfuerzo por la calidad sea el principal foco. Atender mejor, cuidar la seguridad del paciente es el principal deber del Hospital Austral.

En este caso, los valores humanos y cristianos influyen en gran medida. Pese a que está claro que no todos los individuos que trabajan en el Hospital son cristianos, y no tienen por qué serlo, se busca desde la organización que compartan el interés institucional por

cuidar al prójimo de la mejor manera posible, pensando en el otro no como un número sino como una persona en todas sus dimensiones que necesita de la ayuda del Hospital.

En segundo lugar el análisis caerá sobre las mejoras en la comunicación de los profesionales médicos en relación con la seguridad del paciente. La comunicación efectiva entre pares, con los pacientes y sus familiares, y la comunicación en sí misma es una herramienta fundamental para garantizar el mayor nivel de seguridad para los pacientes.

Desde que el Hospital Universitario Austral consiguió la acreditación de la JCI, el staff médico y de enfermería se alineó a los estándares de calidad exigidos por el organismo auditor. Este aspecto, un integrante de la Junta Directiva del Hospital destacó la responsabilidad del staff médico y de enfermería.

En general se podría asumir como algo evidente que la posibilidad de incumplimiento de algún protocolo o proceso JCI condicione al personal. En este sentido hubo momentos de baja en el cumplimiento de ciertos estándares; por cansancio, olvido, falta de capacitación en el ingresante o en una rotación, pero en general el staff tiene presente que JCI existe y que por eso se tiene que mantener a la altura de la situación, además de la naturaleza del Hospital Austral de aspirar a la mejora continua. En este sentido José Luis Puggiari, Director del Hospital, nos afirma que como hospital, el HUA tiene que hacer bien las cosas, no por JCI, sino porque debe hacerlas bien. Los pacientes del hospital se lo merecen.

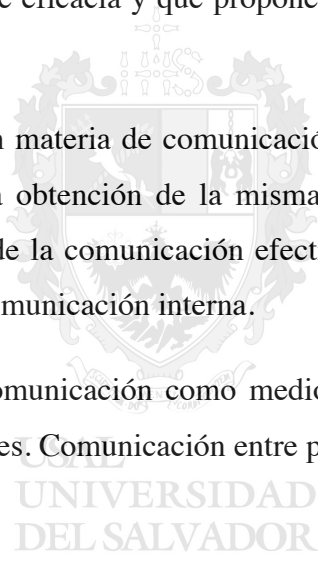
En cuanto a la comunicación entre médicos y la comunicación con los pacientes, existen numerosas líneas de trabajo en Estados Unidos, aunque JCI no se concentra sólo en esto, además hace referencia al manejo de la información, al traspaso de la información en el personal involucrado en la atención del paciente, en garantizar que el paciente conozca la información que tiene que conocer (derechos del paciente, normas de seguridad).

En relación a la comunicación con los familiares, se abrieron nuevos canales que permiten que los pacientes conozcan el Hospital y sean parte, sobre todo, del cuidado de su seguridad. Se impulsaron campañas desde distintos canales para que, por ejemplo, los pacientes sepan qué hacer en casos de emergencias, a quién responder, cómo identificar al personal en el hospital, y que conozca sus derechos. Se utilizaron canales audiovisuales, folletería, carteleras, entre otros. La intervención de JCI contribuyó a

que los pacientes conozcan la información necesaria para cuidar su seguridad y la de todos.

Objetivos del trabajo de investigación:

- Exponer las exigencias y requisitos que tiene que cumplir una organización hospitalaria para obtener una acreditación internacional como la de JCI. Analizar antecedentes.
- Verificar en qué aspectos tuvo incidencia la comunicación en las Metas internacionales propuestas por JCI para obtener la acreditación.
- Examinar la relación entre los valores y la historia del Hospital Universitario Austral y la búsqueda de eficacia y que propone la obtención de la acreditación internacional de JCI.
- Analizar los cambios en materia de comunicación durante el inicio del proceso de acreditación hasta la obtención de la misma. Principalmente las mejoras a partir de la utilización de la comunicación efectiva como herramienta principal de optimización de la comunicación interna.
- Analizar el rol de la comunicación como medio para mejorar y garantizar la seguridad de los pacientes. Comunicación entre profesionales médicos, pacientes y familiares.
- Comprobar y analizar la existencia de auditorías de comunicación interna.
- Revisar y exponer los distintos medios y canales de comunicación interna que se utilizaron durante la acreditación en el Hospital.



## 1) La comunicación Interna

### 1.1) Comunicación Interna. Tipos de comunicación interna.

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. “Sin ella el hombre no se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización. (...) No es posible imaginar una organización sin comunicación.”<sup>2</sup>

Siguiendo esta premisa la comunicación organizacional se divide en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa: a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.).

Antes de seguir adelante con el análisis de la Acreditación Internacional recibida por el Hospital Universitario Austral, debemos definir qué es la comunicación interna y en qué consiste este tipo de comunicación organizacional.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Carlos Fernández Collado, La Comunicación en las organizaciones, Cap.2 “Hacia una definición de comunicación organizacional”, Editorial Trillas.

<sup>3</sup> Ibidem.