
ARTÍCULO ORIGINAL

Título: Necesidad de una comunicación efectiva en el trabajo de los Directivos de la Universidad Médica de Granma

Title: Need for effective communication labor environment of the Directors at the Medical University of Granma

Autores: Yolanda Suárez Reyes ^I, Noelia Santisteban Sánchez ^{II}, Elisandra Melo Gutiérrez ^{III}, Adelaida León Gómez ^{IV}, Rudy Salgado Ruíz ^V, Nilda Guisado Núñez ^{VI}.

- I. Licenciada Español Literatura. Asistente. Máster en Didáctica del Español y la Literatura. Universidad de Ciencias Médicas de Manzanillo. Correo electrónico: yola@ucm.grm.sld.cu
- II. Licenciada en Administración de Salud. Asistente. Facultad de Ciencias Médicas de Manzanillo, Granma. Correo Electrónico: noelia@ucm.grm.sld.cu.
- III. Licenciada en Podología. Instructor. Filial de Ciencias Médicas de Manzanillo. Granma.
- IV. Licenciada en Tecnología de la Salud, especialidad Logofonoaudiología. Asistente. Policlínico René Vallejo Ortiz, Manzanillo. Correo Electrónico: ade2012@grannet.grm.sld.cu
- V. Licenciado en Cultura Física. Instructor. Facultad de Ciencias Médicas de Manzanillo, Granma.
- VI. Licenciada en Educación. Especialidad Geografía. Asistente Facultad de Ciencias Médicas de Manzanillo, Granma. Correo Electrónico: nildag@ucm.grm.sld.cu.

Universidad de Ciencias Médicas. Granma

RESUMEN

Introducción: las exigencias y retos actuales de la Universidad Médica Cubana en el siglo XXI, vislumbran la necesidad de preparar la comunicación oral de los directivos como arma imprescindible en la proyección del trabajo. **Objetivos:** elaborar una estrategia comunicativa para los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas de Granma.

Métodos: se utilizan métodos empíricos como análisis documental: revisión en la secretaría docente de las actas de post grados para comprobar la participación de los directivos en cursos relacionados con temas de la Lengua Materna, la observación para constatar el nivel de desarrollo de la comunicación oral antes, durante y después de las actividades; encuestas aplicadas a trabajadores para comprobar la concepción del fenómeno y la entrevista realizada a directivos y trabajadores para conocer las ideas sobre el trabajo de investigación.

Resultados: no todos los directivos mantienen una comunicación efectiva con los trabajadores ni están preparados en temas de la lengua materna para lograrlo.

Conclusiones: se identifican las principales dificultades, para lograr una comunicación efectiva en los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas de Granma, se realiza la propuesta de una estrategia comunicativa para la preparación y superación de los mismos.

PALABRAS CLAVES: Comunicación, Dirección, Cuadros

ABSTRACT:

Introduction: Current demands and challenges of the Cuban Medical University in the 21st century reveal the need of preparing oral communication of managers as an essential tool in the projection of work. **Objectives:** to develop a communicative strategy for the executives of the University of Medical Sciences of Granma.

Methods: Empirical methods such as documentary analysis are used: revision at the teaching secretariat of the postgraduate records to verify the participation of the managers in courses related to subjects of mother language, observation to verify the level of development in oral communication before, during and after the activities; surveys applied to workers to verify the conception of the phenomenon and the interview to managers and workers to know the ideas about the research work.

Findings: Not all managers maintain effective communication with workers nor are they prepared in the mother tongue. **Conclusions:** the main difficulties are identified, in order to achieve an effective communication in the management of the University of Medical Sciences in Granma. A communicative strategy proposal is made.

Key words: communication, direction, Staff

INTRODUCCIÓN

La condición humana está asociada indisolublemente a la comunicación como forma de relación entre los hombres. Comunicación es una palabra de origen latino (communicare) que quiere decir compartir o hacer común, es una necesidad vital del ser humano que se manifiesta desde su nacimiento y lleva asociada su satisfacción a la sobrevivencia.⁽¹⁾

Para crear condiciones y que el sujeto asuma una actuación comunicativa eficiente, debe poseer conocimientos; a decir de la Dra. Ana M. Fernández: "El conocimiento es la primera aproximación al cambio (...).Esto presupone la asimilación consciente, activa, crítica, reflexiva y la elaboración propia de la información que se recibe."⁽²⁾

Las exigencias y retos actuales de la Universidad Médica Cubana en el siglo XXI, vislumbran la necesidad de preparar la comunicación oral de los directivos como arma imprescindible en la proyección del trabajo ya que gran parte de su existencia la pasa solicitando y brindando informaciones, conversando, etc.

En la Universidad de Ciencias Médicas de Granma se evidencian algunas insuficiencias en la comunicación oral de directivos; tales como:

- La información transmitida tiene escaso poder de síntesis
- La información presentada depende en muchos de los casos de la lectura oral.
- Lenguaje muy técnico de algunos directivos para comunicar informaciones bajadas de organismos superiores, no asequibles a toda la masa de trabajadores.
- Las habilidades para escuchar se han ido deteriorando.

La situación descrita deriva en el problema científico de cómo favorecer la preparación del directivo para su desempeño comunicacional en los diferentes contextos.

En correspondencia con el problema expuesto, se precisa como objeto de investigación el proceso de desarrollo de la lengua materna en los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas y como objetivo: elaborar una estrategia comunicativa para los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas.

La capacidad directiva se considera como un recurso indispensable para el avance de cualquier sociedad, elemento necesario a desarrollar por los cuadros que como bien expresara el Comandante Ernesto "Che" Guevara de la Serna en "El cuadro columna vertebral de la Revolución, septiembre de 1962:

"Un cuadro, es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora".⁽³⁾

"La verdadera comunicación no comienza hablando, sino escuchando. La principal condición del buen comunicador es saber escuchar".⁽⁴⁾

El trabajador necesita que el jefe lo escuche y le explique con un lenguaje familiar, cotidiano, que sea capaz de percatarse de la conveniencia de adoptar nuevas actitudes, por lo que su expresión debe ser peculiar por la expresividad, la fuerza de la voz, el ritmo, el acento lógico, la pausa, el tiempo, el timbre, la melodía. Para ello se requiere poseer un inventario léxico extenso precisión de las ideas para ser expresadas en forma concisa y exacta, así como la coherencia que debe manifestarse en la lógica que se siga en la exposición de lo que se dice.

Es importante además, la fluidez, que no es sinónimo de hablar atropelladamente, ni de verbosidad excesiva. La verbosidad enturbia el lenguaje porque entorpece la comprensión y retención de los hechos importantes. Las ideas deben afianzarse sin redundar innecesariamente.

Los autores de la investigación consideran, además, que el directivo debe conocer las características del trabajador porque aspectos como: la religión, la cultura, las normas y valores, las costumbres y hábitos de vida y el status social son importantes en la comunicación, por las siguientes razones:

- Las creencias y sentimientos religiosos si son atacadas, pueden convertirse en barreras muy importantes de la comunicación.
- La cultura determina la asimilación y utilización de los códigos que permiten codificar y decodificar los mensajes que se transmiten.
- De manera similar, las normas y valores que posean los participantes de un proceso comunicativo van a determinar la facilidad o dificultad en la comunicación. En la medida que haya más coincidencia, mejor se desarrollará el proceso de comunicación; en caso contrario puede convertirse en una barrera.
- Cuando las personas que se comunican tienen un status igual o semejante, se facilita más su interrelación que si hay grandes diferencias. Esto se debe a que el status determina las ideas, las convicciones, el nivel cultural, etc., de las personas y, por ende, establece grandes o pequeñas diferencias en su modo de pensar y comportarse, que pueden afectar su interrelación en un sentido o en otro.

La Universidad de Ciencias Médicas de Granma, cuenta con un total de 72 cuadros:

Tabla 1. Cuadros de la Universidad de Ciencias Médicas de Granma, según edad, nivel de escolaridad y docencia.

Cuadros	Edad				Nivel Esc.		Docentes	No Doc.
	25-40	41-50	51-60	Más 61	Univ.	Téc Medio.		
72	10	27	31	4	70	2	63	9

Grado Científico: Doctores en Ciencia (4), Máster (20)

Para alcanzar el objetivo planteado se planifican los siguientes objetivos específicos:

1. Caracterizar la situación actual de las habilidades comunicacionales en los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas.
2. Realizar estudio de los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de desarrollo de la lengua materna, con énfasis en la comunicación oral de los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas.
3. Elaborar una estrategia para el desarrollo de la comunicación oral de los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas de Granma.
4. Validar preliminarmente el trabajo realizado mediante el criterio de especialistas

Para caracterizar la situación actual se realiza un proceso de diagnóstico del objeto de investigación(el proceso de desarrollo de la lengua materna en los directivos de la Facultad Médica de Manzanillo) y su campo de acción (el desarrollo de la comunicación oral de los directivos), con el uso de diferentes técnicas, procedimientos y métodos, fundamentalmente, del nivel empírico del conocimiento, los métodos y procedimientos estuvieron de acuerdo con los estándares éticos del comité correspondiente a nivel institucional o de país y con la Declaración de Helsinki de 1975 con una revisión actualizada.⁽⁵⁾

MÉTODOS:

Entre los métodos se encuentran:

- Entrevistas a directivos y trabajadores para conocer ideas sobre el trabajo de investigación.
- Encuestas a directivos y trabajadores: para contrastar la información obtenida con los procedimientos precedentes y confirmar los directivos de las áreas que requieren la preparación.

Los instrumentos para realizar el diagnóstico fueron elaborados por los autores. Estos instrumentos fueron validados en el curso escolar 2012-2013, en la Universidad de Ciencias Médicas de Granma, determinando su eficacia, a través de los criterios de especialistas

RESULTADOS:

La información obtenida con la aplicación de la observación (tabla 1) para la caracterización actual del desarrollo de la comunicación oral de los directivos, en la Universidad de Ciencias Médicas, permitió conocer que no siempre se realiza una comunicación efectiva en la actividad laboral. De 10 reuniones realizadas con

trabajadores, solo en 4 se apreció satisfacción por el lenguaje claro utilizado y poder de síntesis de la información brindada, sin que perdiera calidad la actividad. Los autores de la investigación participan en 6 reuniones departamentales en las diferentes áreas de trabajo y destacan que entre los mensajes que facilitan el diálogo se encuentran: petición de criterios y el reconocimiento. En los mensajes que obstruyen el diálogo señalan: cortes de conversación, preguntas de reproches, generalizaciones, un tono de voz no adecuado y orden o amenazas.

Resultado de la revisión documental.

- Se verificó en la secretaría docente las actas de los cursos postgrados impartidos, relacionados con temas de la lengua materna, comprobándose que estuvieron dirigidos a profesores para el cambio de categoría docente, sin la participación de otros directivos.
- Ningún directivo participó en el Taller de Lengua Materna.

Tabla 2. Encuestas a trabajadores

Total de trabajadores encuestados	30
Consideran que no existe comunicación efectiva	5
Consideran que sus directivos no los escuchan adecuadamente	5
Es buena la comunicación	6
No hay persuasión sino imposición	10
Conservadores al emitir criterios	4

Analizados los criterios expuestos, explican como causa de que no existe una comunicación efectiva el uso indiscriminado de reuniones, que no permite una buena comunicación del directivo con los subordinados.

Tabla 3. Encuesta a directivos

Total de directivos	72	100%
Total de encuestados .De ellos	36	50%
-Consideran saber escuchar y ser buenos comunicadores	21	58%
-No capacitados en temas de la lengua materna	9	25%
-No cuentan con los elementos necesarios para comprender la importancia del tema en el desempeño profesional	4	11%
-Recibieron capacitación en temas de la lengua materna	27	75%

Los directivos encuestados consideran saber escuchar y ser buenos comunicadores, solo tienen en cuenta el lenguaje oral y no otros aspectos de la comunicación. Atribuyen a la falta de tiempo el no capacitarse en temas de lengua materna y los que han recibido preparación ha sido por ser un requisito imprescindible para los cambios de categoría docente.

Tabla 4. Entrevistas a trabajadores

Total de trabajadores entrevistados. De ellos	25
-Consideran el tema importante y necesario	10
-Las dificultades comunicativas deben reflejarse en las evaluaciones.	5
-Consideran más importante que la investigación el proceso selectivo del cuadro	4
-Algunos directivos de la Universidad carecen de habilidades comunicativas.	4

Se entrevistaron 25 trabajadores de las diferentes áreas de trabajo, para escuchar criterios sobre el trabajo de investigación. De ellos, 10 consideran que el tema es muy importante y necesario pero debe existir la exigencia para la superación de los directivos y reflejarse en las evaluaciones las dificultades comunicativas con los trabajadores, además consideran más importante que la investigación el que la comisión de cuadros sea más selectiva en el momento de nombrar a un directivo ya que algunos de ellos carecen de habilidades comunicativas.

Tabla 5. Entrevista a directivos

Directivos entrevistados	30
Consideran buena su superación	20
Consideran buena la superación en temas de lengua materna	5
Consideran efectiva su comunicación y no consideran necesaria la superación en este tema.	5

De los entrevistados, los que refieren buena su superación es haciendo énfasis en maestrías, doctorados y categorías docentes, 5 consideran buena la superación en temas relacionados con el estudio de la lengua materna y 5 son del criterio que su comunicación es efectiva y no es necesaria la capacitación.

DISCUSIÓN:

Lo referido anteriormente es asumido por los autores por cuanto denota que no todos los cuadros administrativos mantienen una comunicación efectiva con los trabajadores, ni están preparados en temas de la lengua materna para lograrlo.

Luego de ser analizados los resultados del diagnóstico es evaluada la estrategia de comunicación oral por los especialistas.

Se presentan afirmaciones en relación con el objeto de enjuiciamiento.

La estrategia de comunicación oral que se propone se ajusta a los presupuestos teóricos, posee una estructura adecuada, contribuye a resolver el problema para el que fue diseñado, ejercitan aspectos medulares de la comunicación oral, elevan a planos superiores la capacidad comunicativa de los directivos, la propuesta resulta efectiva, cumple con los requisitos metodológicos exigidos, posee actualidad y novedad.

Sobre la base de la estadística utilizada, la estructura y los aportes que con la investigación se hacen, son aceptados por la totalidad de los consultados, independientemente de que sea susceptible de perfeccionamiento.

La revisión bibliográfica sobre el tema es amplia; entre los trabajos se pueden mencionar la tesis en opción al título de Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos, de la Lic. Graciela Rosales Reyes, con el título *Propuesta de programa para el mejoramiento de la comunicación de los directivos de las Secundarias Básicas de Manzanillo*; el artículo "Importancia de la interrelación comunicación efectiva y el trabajo político ideológico en los cuadros", de la autora MSc. Caridad Fernández Lorenzo.⁽⁶⁾

Los autores de la investigación consideran que los criterios aportados por los especialistas consultados constituyen antecedentes del presente trabajo y forman parte de la base teórica necesaria para fundamentarlo; no obstante, durante el proceso investigativo no conocieron trabajo alguno que realice el estudio del desarrollo de la comunicación oral de los directivos en la Educación Médica Superior, en su labor diaria.

Estructura de la estrategia propuesta.

I.-Etapa de Diagnóstico

En el diagnóstico se abordan los siguientes aspectos:

- Estado ideal de la comunicación oral de los directivos, dificultades y necesidades para garantizar los procesos de dirección, años de experiencia y preparación en temas de la lengua materna

II. Etapa de planificación y organización.

Se planifican y organizan las diferentes actividades de la estrategia para la capacitación de los directivos, a través de cursos cortos, un taller, dos cursos de postgrado.

III. Etapa de ejecución de las actividades

La ejecución de las actividades se realizará a corto, mediano y largo plazos. Las actividades se ejecutarán de forma presencial en dos cursos de postgrado y semipresencial un taller.

IV. Etapa de evaluación y control

La evaluación de la estrategia de capacitación para la superación de los directivos tendrá un carácter formativo, sistemático y continuo, recurrente (retroalimentación) y criterial. Un aspecto importante a considerar es la transformación que se logra en los directivos a partir de la preparación recibida, y su evidencia en el cambio, en los modos de actuación.

Tareas encaminadas a lograr los objetivos específicos:

1. Diseñar las acciones de capacitación para darle salida al objetivo general:
 - Curso de postgrado en temas de la Lengua Materna.
 - Curso de postgrado: Comunicación Oral.
 - Taller: Comunicación Oral

2. Elaborar instrumentos para identificar logros y limitaciones en la comunicación oral de los directivos, que les permitan asumir una posición activa y consciente en el mejoramiento personal.
 - Se diseñaron instrumentos que hacen referencia a cualidades que caracterizan al buen receptor y al buen emisor, así como a normas o reglas para una buena escucha, analizadas fundamentalmente en las funciones de dirección, pero transferibles a otras situaciones.
3. Establecer por sistema de trabajo el día de superación y preparación de los cuadros.
4. Crear un grupo de trabajo que evalúe si los propósitos de la estrategia se están cumpliendo.
5. Establecer que en los balances de cuadro se evalúe el impacto de la capacitación en el desempeño de los directivos y en los resultados de los sistemas organizativos en los que estos dirigen.

Conclusiones:

- El estudio histórico del objeto de investigación y el diagnóstico de la situación actual del mismo permitió determinar que las habilidades para una comunicación efectiva de los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas de Granma no es el más adecuado, lo que afecta la calidad del proceso directivo.
- La estrategia de comunicación diseñada responde a los contextos fundamentales de trabajo y permite resolver el problema existente en la comunicación de los directivos de la Universidad, según el criterio de los especialistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- 1) Álvarez Echevarría I. Comunicación y Lenguaje Verbal. En: Fernández González AM, Durán Gondar A, Álvarez Echevarría I. Comunicación Educativa. La Habana: Pueblo y Educación; 1995. p. 14 – 22.
- 2) Reinoso Cápiro C. Una estrategia interventiva para el desarrollo de la competencia comunicativa. En: Fernández González AM, Durán Gondar A, Álvarez Echevarría I, Reinoso Cápiro C. Comunicación Educativa. La Habana: Pueblo y Educación; 2002. p. 61 – 76.
- 3) Guevara E. El cuadro, columna vertebral y la Revolución. En: Escritos y discursos: Vol. 6. La Habana: Ciencias Sociales; 1962. p. 241.
- 4) López Viera L, compilador. Comunicación social: selección de textos. La Habana: Ciencias Médicas; 2007.
- 5) Sampier RH. Metodología de la Investigación. La Habana: Félix Varela; 2003.
- 6) Fernández Lorenzo CD. Importancia de la interrelación comunicación efectiva y el trabajo político-ideológico en los cuadros [Internet]. La Habana: Universidad Virtual de Salud de la Facultad de Ciencias Médicas Manuel Fajardo; 2016 [citado 9 Abr 2016]. Disponible en: <http://uvsfajardo.sld.cu/importancia-de-la-interrelacion-comunicacion-efectiva-y-el-trabajo-politico-ideologico-en-los-cuadro>

ANEXOS

Tabla 1. GUÍA DE OBSERVACIÓN DE ACTIVIDADES.

Objetivo: Constatar la calidad de la comunicación oral de los directivos en actividades laborales.

Tipo de observación: Abierta

Aspectos a evaluar:

- Mensajes que facilitan el diálogo
- Mensajes que obstruyen el diálogo.

Tabla 2. ENCUESTA A TRABAJADORES

Objetivo: Profundizar en opiniones, criterios o valoraciones de los encuestados, para comprobar el comportamiento comunicacional de los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas de Granma.

Cuestionario:

- ¿Considera efectiva la comunicación oral de los directivos de la Universidad Médica de Granma?
- ¿Dedica su jefe el tiempo necesario para escucharlo? Si___ No___ A veces___. (De ser negativa su respuesta explique cuáles son las causas a las que usted atribuye esa conducta).
- Otros aspectos de interés que considere señalar.

Gracias por su colaboración.

TABLA 3: ENCUESTA A DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD MÉDICA DE GRANMA.

Objetivo: Evaluar mediante la autovaloración de los directivos el comportamiento de la comunicación oral en su labor diaria.

Cuestionario:

I.- ¿Se considera una persona con disposición favorable a la comunicación?

Si_____ No_____ No sé_____

II.- (Si su respuesta es Si) ¿Qué indicadores en el desempeño de sus funciones permiten considerarlo como un buen comunicador?

III.- ¿Ha tenido la posibilidad de participar en algún curso de preparación en temas de comunicación?

Una vez_____ Más de una vez_____ Nunca_____

Gracias por su colaboración.

TABLA 4: ENTREVISTA A TRABAJADORES.

Objetivo: Profundizar en los criterios o valoraciones de los entrevistados para comprobar la comunicación de los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas de Granma.

Compañero(a):

Estamos interesados en determinar las actividades que puedan fortalecer la comunicación de los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas de Granma. Le pedimos responda con sinceridad las preguntas siguientes.

Cuestionario:

- ¿Considera importante y necesario el tema de investigación?: Si_____ No_____
- ¿Considera que existen en los directivos dificultades comunicativas que afectan el trabajo diario?
- Señale las medidas que desde su punto de vista deben adoptarse ante dificultades comunicacionales del directivo.
- Señalar otros aspectos de interés.

Gracias por su colaboración.

TABLA 5: ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

Objetivo: Conocer ideas de los directivos sobre el trabajo de investigación.

Compañero(a).

Los autores de la investigación estamos realmente interesados en determinar las actividades que pueden fortalecer la comunicación de los directivos de la Universidad de Ciencias Médicas de Granma, por lo que le pedimos responda con sinceridad las preguntas siguientes:

Cuestionario:

Edad: _____

Sexo: _____

Nivel Cultural: _____

Grado Científico: _____

Cuestionario:

¿Cómo considera su superación? Buena____ Regular____ Mala____

¿Ha recibido preparación en temas de la lengua materna? Si____ No____
Cuáles_____

¿Considera efectiva su comunicación? Si____ No____

¿Considera necesaria la superación en este tema? Si____ No____

Otras consideraciones al respecto.

Gracias por su colaboración.

Conflictos de intereses: Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Recibido: 16/06/2016

Aprobado 3ra ronda: 24/05/2017

Lic. Yolanda Suárez Reyes. Universidad de Ciencias Médicas de Manzanillo.

Correo electrónico: yola@ucm.grm.sld.cu