

ARTICULO DE POSICIÓN

El valor de la comunicación para el proceso de gestión en las instituciones de salud cubanas.

The value of communication for process management in Cuban health institutions.

Msc. Ana Caridad Serrano Patten

Máster en Psicología de la Salud, Profesora Auxiliar. Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP)

RESUMEN

La importancia de la comunicación en el desarrollo organizacional es un juicio de valor que ha ido ganando reconocimiento paulatinamente en las diferentes instancias del sector de la Salud Pública cubano. No obstante, en la actualidad las acciones comunicativas dentro de las instituciones sanitarias están marcadas por la impronta de quien las llevan a cabo y no por una concepción de gestión de la comunicación institucional que transite de los niveles de espontaneidad e improvisación existentes hacia un proceso sistémico controlado desde la máxima dirección de las entidades. El propósito del presente artículo es destacar el valor que posee para los directivos de instituciones de salud, la comprensión de que los fenómenos comunicacionales que se establecen entre los públicos internos y externos, el manejo de la información y la imagen que se proyecta, les son inherentes a su desempeño.

Se realiza un abordaje del tema comunicación desde la perspectiva institucional, se ofrecen elementos que permiten diagnosticar el estado de la comunicación en las instituciones y se exponen los pasos necesarios para darle solución a problemas identificados a partir de acciones comunicativas.

Palabras clave: comunicación, comunicación institucional, dirección, instituciones de salud.

ABSTRACT

The importance of communication in organizational development is a value judgment that has been gradually gaining recognition in different instances of the Cuban Public Health sector. However, at present the communicative actions within healthcare institutions are marked by the imprint of who carried out not by a conception of management of corporate communications transiting levels of spontaneity and existing improvisation to a systemic process controlled from the top leadership of the entities. The purpose of this article is to highlight the value it has for managers of health institutions, understanding the phenomena that establish communication between internal and external stakeholders, management information and the image projected, are they inherent performance.

Communication approaches the subject is from the institutional perspective, elements that can diagnose the state of communication in institutions and the steps are presented for solving problems identified from communicative action is.

Keywords: communication, corporate communication, leadership, health institutions.

INTRODUCCIÓN.

El abordaje del tema "comunicación" puede parecer ocioso o superfluo en este espacio. El solo hecho de leer el término lo presenta tan familiar, estudiado e incorporado al sistema de conocimientos individual, que pudiera considerarse que hay muy poco que aprender al respecto. La comunicación en muchas oportunidades es definida en forma irreflexiva, reduciéndola al esquema clásico que representa el tránsito de información de un emisor a un receptor y viceversa, por un determinado canal. De ahí que constituye una necesidad imperiosa redimensionar la información que se posee al respecto y la importancia de su uso en el contexto cubano actual.

La comunicación entendida como proceso de interacción social, está concebida como herramienta imprescindible para alcanzar las metas propuestas en los diferentes escenarios políticos, económicos y sociales del país. Diversas acciones desarrolladas para dar cumplimiento a lo establecido en los principales documentos rectores que trazan la política del Partido y el Estado en Cuba, dan cuenta de lo anterior: la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba ¹; el desarrollo del Nuevo modelo de gestión y dirección para el sistema empresarial cubano, consignado en el Decreto Ley 281/07 ²; el cumplimiento del Decreto-Ley 252/07 ³ sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial cubano, así como el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno (Res/60) ⁴.

Un elemento más para orientar este análisis, lo constituye la manera en que el presidente cubano Raúl Castro Ruz ha dejado patentizada la importancia de la comunicación en varias ocasiones; un ejemplo fehaciente fueron sus palabras en el discurso pronunciado en el Quinto Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular cuando expresó: "Es preciso conformar un clima de transparencia y diálogo donde prime la información oportuna y diáfana a los trabajadores, en el cual las decisiones sean colegiadas adecuadamente y se creen las condiciones organizativas requeridas". ⁵

Este razonamiento conduce a otorgarle a la comunicación un valor agregado desde el punto de vista estratégico, por lo primordial de su uso en cualquier empeño que conduzca al logro de los grandes propósitos a que está convocada la sociedad cubana.

De manera particular el sector de la Salud Pública, para dar cumplimiento a su objeto social en los diferentes niveles que conforman el sistema, no puede prescindir de la comunicación como tecnología de apoyo a la gestión. La existencia de brechas en este aspecto, sin lugar a dudas atenta contra la calidad esperada en el funcionamiento de las instituciones sanitarias.

El presente artículo propone un acercamiento al tema desde la perspectiva de trabajo que representa para los directivos. Persigue como objetivo contribuir a la comprensión de que los fenómenos comunicacionales que se establecen en las instituciones de salud son responsabilidad de sus dirigentes; a su vez se presenta una propuesta de trabajo para motivar la inclusión consciente y planificada de acciones comunicativas en los procesos de dirección que desarrollan los mismos.

DESARROLLO

El estudio y desarrollo de la comunicación institucional cobra relevancia en los últimos años en Cuba durante el proceso de perfeccionamiento empresarial que se ha ido desplegando en diferentes entidades del país. La implementación y consolidación del Modelo de gestión integrada de los recursos humanos (Decreto Ley 281/07), tiene como eje central "...atraer, mantener, desarrollar y promover la participación efectiva de los trabajadores para incrementar la productividad".⁵ En este contexto la comunicación es concebida como tecnología de apoyo para la gestión y se pondera la importancia de su empleo en la propia concepción del modelo: "...la participación efectiva de los trabajadores sólo puede lograrse mediante procesos de comunicación que logren establecer consenso y unidad de acción en la empresa para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias necesarias, la innovación y buscarle soluciones a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación hombre a hombre resulta clave." ⁶

Varias entidades del país ya cuentan con un sistema de gestión de comunicación aplicado ⁷; la experiencia acumulada durante este proceso institucional sería de gran utilidad para el sector de la salud, teniendo en cuenta una adecuación contextualizada de sus principios en función del objeto social del MINSAP.

En Salud Pública según el criterio de esta autora, la proyección de la comunicación ha estado estereotipada y subvalorada en su alcance. Durante mucho tiempo estuvo restringida su aplicabilidad en dos sentidos fundamentales, por un lado para referirse a la relación entre el médico y el paciente y por otro a la comunicación para la salud en lo tocante a campañas de promoción y educación sanitaria, así como en mensajes encaminados a la prevención de enfermedades.

El desarrollo del Sistema de Preparación para la Dirección en Salud, estrategia de superación profesional para los cuadros del sistema, ha constituido un paso de avance en la profundización del conocimiento y sensibilización sobre la importancia del tema para el trabajo del dirigente. Diferentes figuras académicas concebidas a tal efecto incluyen en sus diseños curriculares a la Comunicación como contenido a impartir: los Diplomados de Dirección I y II ⁸; el Diplomado de Promoción de Salud ⁹ y más recientemente el Diplomado de Administración Pública.¹⁰ Durante la implementación de tales procesos capacitantes se han realizado esfuerzos por introducir y perfeccionar técnicas, estrategias y programas para el logro de un mejor desempeño de los directivos en su gestión.

Puede decirse que el sector de la salud está abriéndose paso paulatinamente hacia un posicionamiento de la concepción sobre comunicación en su sentido más amplio, como estrategia de creciente jerarquía dentro del mundo de las organizaciones. Se proyecta una adquisición consciente de conocimientos que contribuye a otorgarle a la comunicación una real importancia, para garantizar en un porcentaje elevado, el cumplimiento de los objetivos de trabajo de las instituciones de salud y el éxito a nivel individual en la labor que realizan los directivos del sistema.

No obstante ello, si se realiza un simple ejercicio de observación en la práctica cotidiana de algunas de nuestras instituciones de salud, pueden encontrarse manifestaciones que advierten sobre el hecho de que la comunicación institucional está deprimida, subvalorada y/o es fruto de la espontaneidad e improvisación. Algunos ejemplos que ilustran el problema son los siguientes:

- Deficiente sistema de información.
- Mural mal confeccionado.

- Matutinos o vespertinos que no llaman la atención de los participantes.
- Falta de claridad en los mensajes que se transmiten, sean orales o escritos.
- Señalización insuficiente.
- Uso inadecuado de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TICs).
- Imagen institucional no consistente.

Ante dicha realidad surge la inquietud sobre lo que se puede hacer para solucionar o minimizar dificultades como estas. Tales elementos traducen una falta de orientación de las acciones comunicativas a nivel institucional, motivan a la toma de conciencia de la gravedad del problema pero a la vez pueden contribuir a movilizar el comportamiento hacia la búsqueda de alternativas comunicacionales factibles para reducir los efectos negativos que producen.

Teoría y práctica sobre comunicación institucional.

La definición de comunicación institucional ha sido presentada desde varios enfoques. Hay autores que la conciben como un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo. Otros sustentan que es un proceso de interrelación entre las personas que componen la empresa o institución, tanto las interrelaciones de ellas entre sí, como las que se realizan con el entorno externo. La perspectiva más contemporánea la vincula a un proceso de construcción de símbolos y significados, presentándola como el sumum integrador de todo lo que hace, cree, piensa y dice la entidad.¹¹

A partir del surgimiento de la concepción de comunicación institucional, el esquema tradicional evolucionó. Actualmente el fin de las acciones comunicativas es lograr una imagen integral de la entidad que la defina e identifique. Se trata entonces de una comunicación planificada transversalmente, presente en cada escenario de la institución y parte integrante de todos los procesos organizacionales. Su impronta, vista de forma integrada, pone énfasis en el hecho de que todo lo que acontece en la institución, "comunica".

La incorporación de un sistema de gestión de la comunicación en el funcionamiento de las instituciones de salud cubanas, resulta muy oportuno en el contexto de las actuales Transformaciones¹² del Sistema Nacional de Salud Pública.

Para iniciar un proceso de cambio en este sentido, es necesario en primer lugar reconocer la presencia de problemas de comunicación en la institución de salud de pertenencia, además de conferirle un lugar dentro de la jerarquización de los otros problemas que puedan coexistir. Posteriormente debe constituir una necesidad la implementación de un sistema de comunicación que se integre al proceso de gestión que se lleva a cabo. Esta nueva visión contribuirá a alcanzar con eficiencia, efectividad y eficacia los objetivos de trabajo de la institución.

La planeación estratégica en comunicación juega un papel fundamental en el camino hacia un desarrollo organizacional óptimo. En el plano metodológico, la planeación estratégica en comunicación parte de una filosofía de trabajo que busca diagnosticar los problemas internos de la organización y aquellos que existen en su relación con los públicos externos. También se propone trazar objetivos abarcadores pero realizables en pos de modificar la situación actual y diseñar escenarios deseados para el futuro. Este proceso se conduce de manera científica y presupone modificaciones o ajustes a medida que avanza.¹³

Resulta válido señalar que aunque el director de la entidad es el máximo responsable de impulsar y desarrollar acciones de comunicación institucional, es recomendable que dicha actividad sea asignada a una persona o grupo que posea conocimientos sobre el tema, motivación y compromiso para su desarrollo. Esta figura puede ser constituida oficialmente; su organización y funciones deben ser asignadas y controladas por la máxima dirección de la institución y sería muy positivo que gozara del reconocimiento por el resto del colectivo de trabajadores.

El diagnóstico es el primer paso de cualquier estrategia y en el caso específico de una relacionada con la comunicación institucional debe estar encaminado hacia los siguientes aspectos:

1. Caracterizar el contexto interno y externo de la organización.
2. Identificar el tipo de relaciones que se establecen entre los diferentes públicos de la institución y los flujos de comunicación existentes.
3. Obtener información sobre las particularidades de la imagen institucional que se proyecta.
4. Conocer los niveles de satisfacción tanto de usuarios como de prestadores de los servicios de salud que se prestan en la institución.
5. Incluir un análisis de las potencialidades de la comunidad y la organización para visualizar la eficacia de las acciones comunicativas a desarrollar.
6. Proyectar una visión del estado de futuro deseable para la institución.

Para la realización del diagnóstico es recomendable el uso de técnicas de investigación cualitativas: encuestas, técnicas grupales, entrevistas individuales estandarizadas y en profundidad, formularios mixtos entre otras. El uso de estas técnicas permite no solo extraer información, sino también construir junto con los sujetos nuevos significados acerca de los temas tratados.

Constituye un grave error pretender realizar este diagnóstico de manera individual sentado detrás de un buró, ya que se corre el riesgo de que los resultados puedan ser una lista de necesidades que son fáciles de identificar por sus evidentes manifestaciones. En estos casos muchas veces queda sin tenerse en cuenta las necesidades sentidas del colectivo y la mirada grupal del fenómeno. Un diagnóstico participativo permitirá acercarse a los problemas de comunicación institucional desde la perspectiva de sus propios protagonistas.

Los resultados que emerjan de dicho proceso de diagnóstico mostrarán el tipo de acción que requiere llevarse a cabo para revertir los problemas identificados con anterioridad. La información debe analizarse de forma tal que permita establecer prioridades en correspondencia con la gravedad del problema y con los recursos humanos, tecnológicos y materiales disponibles.

El Plan de Comunicación constituye el instrumento de elección para solucionar parcial o totalmente los problemas registrados, tanto los que ofrezcan posibilidad de un tratamiento inmediato, como los que requieran de un mayor empleo de tiempo y recursos.

Para el diseño del Plan de Comunicación de la institución es necesario definir bien los objetivos, realizar una adecuada selección de los medios y soportes a emplear, planificar acciones de diversos tipos teniendo en cuenta el tiempo necesario para cada una, definir los responsables de su ejecución, valorar el costo de las acciones en función del presupuesto con que se cuenta para desarrollarlas y finalmente deben concebirse indicadores que permitan medir su efectividad.

Los objetivos del Plan deben ser tan generales que sean capaces de englobar propuestas de solución para cada uno de los aspectos negativos señalados en el diagnóstico y a su vez lo suficientemente específicos que puedan ser operacionalizables en el momento de realizar las acciones comunicativas.

Es muy necesario enfatizar en el aspecto participativo para el cumplimiento de las acciones definidas. Se ha podido observar que muchos de los problemas de comunicación en las instituciones están relacionados con actitudes personales, predisposiciones, falta de compromiso y apatía de los trabajadores. Es preciso lograr que el personal de todos los niveles de la institución esté sensibilizado y conozca sobre el proceso que se desarrolla, no solo para que estén informados, sino también para lograr que tomen conciencia de su importancia y se comprometan con la influencia que tiene su accionar para el desarrollo de institución.

El estudio del fenómeno comunicativo en las entidades de salud, no solo requiere de instrumentos para el diagnóstico, sino de un grupo de indicadores que faciliten el análisis de los resultados. La evaluación del Plan de Comunicación, puede decirse que es un paso muchas veces olvidado, pero tan importante como cualquiera de los anteriores.

Se requiere de una valoración del proceso a través de sistemas de retroalimentación formales e informales que indiquen hasta qué punto han sido cumplidos los objetivos propuestos; si se mantienen o no los problemas encontrados al inicio del proceso y si hubo un uso adecuado del tiempo, los recursos humanos y materiales utilizados. La evaluación permite actualizar la estrategia según las nuevas necesidades de comunicación que vayan surgiendo y perfeccionar las acciones.

Consideraciones finales.

Definir una tecnología para el estudio de la comunicación interna de las instituciones de salud cubanas, con objetivos bien definidos, con un empleo adecuado de la tecnología para la acción y con una selección controlada de instrumentos e indicadores de análisis, favorecerá el cumplimiento de su objeto social.

La implementación de un sistema de gestión de la comunicación institucional en las entidades sanitarias del país, avalará la pertinencia de su uso y destacará su valor práctico y estratégico.

La perspectiva de trabajo propuesta, es coherente con las exigencias de los principales documentos normativos que trazan las políticas en el actual contexto de la Salud Pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Lineamientos de la Política Económica y Social de Cuba. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba [Internet]. La Habana [citado 15 Ene 2013]. Disponible en: http://www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pcc/Folleto_Lineamientos_VI_Cong.pdf
2. Nuevo modelo de gestión y dirección para el sistema empresarial cubano. Decreto 281/07 de 17 de agosto. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, No 041, (17-8-2007).

3. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial cubano. Decreto-Ley 252/07 de 17 de agosto. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, No 041, (17-8-2007).
4. Normas del sistema de control interno. Resolución No. 60/11 de 1 de marzo. Contraloría General de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, No.13. (03-3-2011).
5. Castro Ruz R. Discurso pronunciado en el Quinto Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana. 2010 [citado 15 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2010/08/01/raul-castro-la-unidad-es-nuestra-arma-estrategica/#.U3EAoSflcsYv>
6. Morales Cartaya A. Contribución para un modelo cubano de gestión Integrada de recursos humanos [Internet]. La Habana: Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología; 2008 [acceso 19 de marzo de 2014]. Disponible en: www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_1.pdf
7. Moreno Sesé M. Bondades de la Comunicación Social. Su aplicación en Cubaron. [tesis]. Matanzas: Universidad Camilo Cienfuegos; 2011.
8. Diplomado en Dirección en Salud. Programa académico. La Habana: Ensap; 2004.
9. Diplomado Específico en Promoción de Salud. Programa académico. La Habana: ENSAP; 2008.
10. Diplomado de Administración Pública. Programa académico. La Habana: ESCEG; 2011.
11. Trelles Rodríguez I. Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones [tesis]. La Habana: Facultad de comunicación Social, Universidad de La Habana; 2002.
12. Ministerio de Salud Pública. Transformaciones Necesarias en el Sistema Nacional de Salud Pública [Internet]. La Habana: MINSAP. [Citado Sep 2013]. Disponible en: <http://cuba.campusvirtualsp.org/?q=node/947>
13. Rivero Hernández M. Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) [tesis]. La Habana: Facultad de comunicación Social, Universidad de La Habana; 2010.