

REDISEÑO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA A TRAVES DE LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Autores :

Dr. Abel Luis Agüero

Jefe División Area Programática

Dr. Julio Gladstein

Jefe de Departamento de Diagnostico y Tratamiento

Dra. Myrtha Oviedo Jefa División Alimentación

Colaboración

Dres. Fabián Berenstein y Alcides Nardote

Los 3 autores pertenecen al HOSPITAL General de Agudos J.M.Ramos Mejía

2 do. Curso de Alta Conducción Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
Año 2003

Capítulo I : Introducción

Breve reseña de los modelos de gestión, administración y comunicación. Definición de las metas ideales a lograr.

El propósito del presente estudio consiste en proponer una serie de cambios que permitan mejorar la comunicación interna de una institución de salud de alta complejidad como es el Hospital General de Agudos J. M. Ramos Mejía de la ciudad de Buenos Aires, y por extensión, intentar que las recomendaciones efectuadas puedan servir como guía orientativa en casos similares de otros establecimientos. Se parte de la hipótesis fundamental que acepta que la gestión de las organizaciones presenta como premisa clave la conducción del personal, tendiente a lograr su participación y compromiso con los fines de las mismas.

Aceptada esta petición de principios, resulta claro que la comunicación interna de la organización se convierte en una herramienta de gestión decisiva para involucrar a todos los miembros de la misma. Una comunicación eficiente, permite condensar el mayor volumen de información con claridad, para que la misma circule sin distorsiones (“ruidos”), estimula el intercambio de saberes y opiniones en sentido transversal y vertical, y favorece la retroalimentación desde la base al nivel gerencial y viceversa. Se crea así una red neural que conecta y compromete a toda la organización, permitiendo que cada uno de sus miembros conozca claramente los fines de la misma y participe en las estrategias diseñadas para lograrlos, en resumen: cuanto más se compartan las metas a lograr mayor será el compromiso obtenido.

Conviene antes de abocarse de lleno al estudio de la comunicación hospitalaria esclarecer algunos problemas semánticos a los fines de evitar malos entendidos posteriores. Así pues se comenzará por definir qué se entenderá en este estudio por *organización*. Organizar desde el punto de vista de la acción verbal significa disponer adecuadamente de los elementos en juego para la consecución de un fin. Vale decir que organizar implica acogerse a reglas siguiendo un cierto orden y dependencia y es en este sentido una de las funciones de la administración. Tal es lo ya expresado por Platón hace 2500 años cuando afirmaba: *El método se contrapone a la suerte y al azar pues el método es ante todo un conjunto de reglas. (Teeteto o diálogo sobre la ciencia).*

Pero como toda acción, la de organizar produce un efecto y ese efecto es la *organización*, que será definida como el instrumento de que se vale la administración para coordinar recursos y actuaciones a los fines de obtener objetivos preestablecidos con la mayor eficacia posible. Pero si se profundiza aún más el análisis del concepto se podrá coincidir con Bleuer (1) acerca de que una “organización es un conjunto de relaciones entre personas que hacen uso de sus capacidades y recursos para lograr fines que se proponen”. Continuando su línea de razonamiento, este autor define que la estructura de una organización implica la existencia de tres dominios, a saber: el de las relaciones de los miembros de la organización entre sí y con el exterior, el de los propósitos que orientan a las personas para el correcto desempeño de sus roles a los fines de complementar las intenciones personales con los objetivos organizacionales, y el dominio de las capacidades existentes o sea el manejo de los recursos materiales o simbólicos puestos a disposición para lograr la meta.

Del simple análisis de lo expuesto vuelve a surgir la importancia del factor humano en la organización. En efecto, si el peso del mismo es indiscutible en el caso de

(1) Bleuer, Leonardo. Buenos Aires. *Mimeo de la clase del 6 de mayo de 2003 del curso de Alta conducción de la Secretaría de Salud del GCBA.*

dos primeros dominios, se hace evidente en el tercero al reflexionar acerca de lo afirmado por Breneau (2) cuando expresa: *La transformación de la energía se hace por medio del calor de quienes encarnan los símbolos {los directivos} y se congela con el menosprecio.Un proyecto de institución/organización que tuviera en cuenta las funciones simbólicas ofrecería una cultura a la que vale la pena aferrarse. De la escucha del otro nacería una verdadera autoridad y una capacidad de líder.*

Otros conceptos que deben ser mencionados son los de *gestión* y *administración*.

En principio ambas palabras pueden entenderse como sinónimas, y así ocurre en muchos casos; otros tratadistas por el contrario encuentran entre ellas diferencias significativas. Morgan (3) hace notar la diferencia entre palabras como *management*, entendida como *gestión*, y *administración*, o sea *administración*. En principio el primer término es de uso frecuente en el área privada mientras que el segundo se emplea preferentemente en el ámbito público. Pero además, y según palabras de Tobar: *Entendemos hoy al concepto de gestión más asociado con el control de resultados, con un enfoque estratégico, con una orientación hacia los actores, se utilizan con frecuencia las metáforas de la organización como sistema cultural como mente. En contraposición se tiende a describir como administración al conjunto de conocimientos y herramientas más normativas, más centradas en el control de procesos, donde se utilizan con frecuencia las metáforas mecanicistas de la organización.* (4).

Finalmente Tobar llega a las siguientes conclusiones:

Administrar es ordenar, disponer recursos según algún criterio lógico. Administrar recursos humanos sería entonces sincronizar conductas. Hacer gestión es conducir personas. La gestión es siempre en primer lugar de Recursos Humanos. Conducir es sincronizar voluntades.(5)

Información. Expresa Humberto Eco (5) que: *La teoría de la información tiende a computar la cantidad de información contenida en determinado mensaje.* Por consiguiente al analizar esta definición surge en primer lugar que existe una clara diferencia entre lo que debe entenderse por *información* contraponiendo el concepto al de *comunicación*.

En efecto, mientras que la comunicación se ocupa del estudio de cómo un determinado mensaje es emitido por un emisor y recibido y decodificado por un receptor, la información limita su campo a la cantidad de conocimiento o información condensada en el mensaje. Hecha esta diferencia, se pasarán revista a unos pocos conceptos referentes a la información. En primer lugar Eco hace hincapié en que la información debe tener valor. Así por ejemplo una información como que “todos los días el sol sale por el este” no agrega nada al conocimiento previo. Además la información debe ser confiable, así por ejemplo el público presta una credibilidad relativa a la propaganda de los vendedores acerca de la excelencia de sus productos.

Salvados estos escollos resta por estudiar cómo concentrar el máximo de información en un mensaje claro y sencillo. Al respecto expresa Eco: *La relación que hay entre una serie de acontecimientos que pueden verificarse y la serie de las probabilidades relacionadas con estos acontecimientos se establece como la relación entre una progresión aritmética y una progresión geométrica, relación que se*

(2) Breneau, Jean Pierre. *Psicoanálisis y empresa*. Granica. 1991.

(3) Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*. México. Alfaomega. Citado por Tobar, Federico. *Gestión y reconversiones de organizaciones de salud*. Buenos Aires. 2001.

(4) Opus cit. Capítulo 1.

(5) Ibidem.

(6) Eco, Humberto. *Obra abierta*. Barcelona. Planeta De Agostini. 1984. Págs. 120 - 171.

Expresa como un logaritmo puesto que la segunda serie consistirá en el logaritmo de la primera. La expresión más llana de una cantidad de información se obtiene dando “información” igual a:

$$\text{Log. } \frac{\text{Probabilidad que tiene el receptor después de recibir el mensaje poseer información}}{\text{Probabilidad que tenía el receptor antes de recibir el mensaje}} \quad (7)$$

Al reducirse la teoría de la información (como consecuencia de lo antes expuesto) a un sistema binario utiliza logaritmos de base 2 y llama a la unidad de información *bit*.

Por esta causa Eco finaliza afirmando que: *la cantidad de información transmitida por un mensaje es el logaritmo binario del número de alternativas susceptibles de definir el mensaje sin ambigüedad.*(8)

Los lingüistas desde Saussure y Peirce hasta Gilbaud o Trubceckoj han hecho abundante uso de los descubrimientos de la teoría de la información. (9).

Utilizando palabras en lenguaje llano y para quienes (como el personal de salud) no está familiarizado con las matemáticas, se puede deducir de lo anterior que si bien las posibilidades de enviar un mensaje claro y con alto contenido informativo son múltiples, ellas no son infinitas. Además, para que el mensaje exprese con claridad los conceptos que desea transmitir, deberá tener un orden determinado en su sintaxis, si ello falla se entra en el concepto de entropía del mensaje.

Para evitar entonces la probable entropía del mensaje (y pensando ya en términos de comunicación para evitar su distorsión por los ruidos) habrá que reiterar el contenido del mismo para que el receptor tenga la menor cantidad de dudas posibles, en otras palabras habrá que lograr que el mensaje sea redundante. Así pues, en las organizaciones conviene que se dé primacía a asegurarse de que la comunicación es clara aunque su estilo sea convencional y no elegante.

Finalmente se debe recordar la recomendación de Eco: *Cuanto mayor es la información tanto más difícil es comunicarla de algún modo, cuanto más claramente comunica un mensaje tanto menos informa.* (10)

Comunicación. Define el Diccionario Enciclopédico Sopena a comunicación como: *Trato o correspondencia entre personas.*(11) Vale decir que cuando una persona influye sobre el comportamiento de otra, incluso sin hablar, hay comunicación.

Daft y Steers (12) al comentar la comunicación en las organizaciones sostienen que: *La comunicación es el proceso mediante el cual se llevan a cabo las funciones administrativas. ...Porque para la organización la información es un principio vital*

(7) Ibidem.

(8) Ibidem.

(9) Saussure, Ferdinand de. *Curso de lingüística general*. Alianza 1983.

Peirce, Charles S. *Obra lógico semiótica*. Taurus 1987.

Trubceckoj, N. S. *Principes de phonologie*. París 1949.

Guillbaud, G.T. *La cybernetique*. Paris. PUF. 1954

(10) Ibidem

(11) *Nuevo Diccionario de la Lengua Española* Barcelona

(12) Daft, Richard; y Steers, Richard. *Organizaciones*. México. Limusa. 1997.

Los procesos de comunicación permitirán examinar e interpretar afin de tomar decisiones, identificar y responder a los problemas. Sin la comunicación la organización no funcionaría. Los procesos de comunicación proveen información a todas las áreas de la organización permitiéndoles la coordinación y la realización de sus funciones

La comunicación en general presupone entonces la existencia de un emisor que envía un mensaje por intermedio de un canal (palabra oral o escrita, gestos etc.), un receptor que decodifica, y la probable existencia de ruidos que interfieren el proceso.

La comunicación adecuada incluye la posibilidad de que el receptor pueda expresarse con respecto del mensaje recibido. A su vez el receptor dará mayor o menor importancia al mensaje según que el mismo coincida con sus ideas y/o no afecte su escala de valores. Además en una sociedad que, como la actual tiene tendencia a la sobrecomunicación, es necesario que la información enviada sea consistente y su vehículo atractivo si es que se quiere despertar el interés del receptor.

El Hospital considerado desde este punto de vista presenta cuatro clases de comunicación. Ellas son: la interna (vertical, horizontal y transversal o interdepartamental), la externa, la formal por medio de los canales de la estructura organizada, y la informal que es la relación e intervención social. Basado en ello la comunicación hospitalaria puede circular de diversas formas. La función del administrador será entonces la de evitar que ella se distorsione por lo cual deberá controlar permanentemente su flujo identificando el canal de comunicación a los fines de seleccionar el más adecuado, medir la información que circula favoreciendo la retroalimentación, y evitar que los canales sean muy largos o se bloqueen. Pese a que en un sistema burocrático ideal como son las instituciones de salud porteñas la comunicación formal debe ser escrita, un buen administrador deberá considerar paralelamente la utilidad de canales alternativos como la comunicación oral o audiovisual.

En momentos de crisis económica como el actual o en situaciones difíciles será bueno tener en cuenta las recomendaciones de Caponigro: *“Los empleados temen por sus carreras, su calidad de vida, sus ingresos, y sus obligaciones familiares.*

La comunicación ayuda a manejar esas preocupaciones. Si sienten que están siendo bien informados es probable que respalden a la institución, que eviten esparcir rumores y mantengan una actitud positiva hacia el trabajo, los pacientes y los otros empleados. Tanto el lenguaje como los medios a utilizar

en la comunicación son importantes, y su elección se relaciona con el número, la variedad y la ubicación geográfica de los interlocutores” (14).

(14) Caponigro, Jeffrey. *Comunicarse en la crisis*. Buenos Aires. Revista Gestión. Vol 5 N°5. Septiembre-octubre 2000.

Capítulo 2

a - Canales de circulación de la comunicación

- Factores que las condicionan.

- Descripción de situación.

El objeto de nuestro trabajo es investigar como circula o no circula la información dentro de un Hospital General de Agudos, determinar su utilización por parte de la comunidad y la percepción de su importancia para la gestión organizacional.

De la lectura y evaluación de los resultados obtenidos, plantear de ser necesarios, alternativas viables y factibles para un rediseño de códigos, actitudes y canales de comunicación.

Al abordar el análisis consideramos a la organización, servicio de salud, como un sistema de procedimientos social, pues los procedimientos son aquellos que nos aseguran la resolución de los problemas y la realización de las tareas y está constituido como un sistema social, personas que interactúan para servir intereses mutuos y alcanzar objetivos comunes¹.

Hay que aceptar que, como señala algún autor “los servicios de salud son una de las estructuras sociales más estratificadas y más rígidas en las que a movilidad horizontal, y sobretodo vertical se refiere”².

Dentro de esta estructura encontramos distintas concepciones del trabajo, distintos mecanismos de participación, de relaciones interpersonales, intersectoriales con el poder, que determinan tanto en los espacios establecidos orgánicamente como en los informales una cierta previsibilidad en la conducta y la práctica de los integrantes que llevan implícita su manera de comunicarse.

La comunicación es una importante herramienta de gestión en la organización. Se recibe y se procesa o asimila en relación a experiencias y conocimientos anteriores, a los códigos y actitudes como es transmitida, la estructura y los canales por la que circula y básicamente por la motivación de los integrantes del equipo de salud.

Una comunicación interna correcta se basa en:

- Clima favorable.
- Pocos conflictos.
- Alto nivel de identificación.
- Mayor participación y responsabilidad.

¹ C. West Churchman - El enfoque de sistemas - Diana - 1991.

² Rovere, R. Mario - Capítulo III - “Gestión estratégica de la educación permanente en salud” - “Educación Médica y Salud” - 1993

En cambio la correcta comunicación externa, aquella que articula la relación - Organización / Entorno (Sociedad), debe:

- Facilitar la identificación de los objetivos de la organización con su entorno social.
- Ayudar a la comprensión social de la actividad hospitalaria.

- Incorporar la opinión del usuario en lo que hace a temas de su específico interés (disponibilidad, reclamos, horarios, trato recibido, etc.). Aquí entonces es básico buscar preguntas que respondan a las inquietudes tanto de los servicios como de la comunidad³.

Estudio de Situación:

Se realizó en el Hospital General de Agudos “José María Ramos Mejía” multivalente, asociado a la Facultad de Medicina - Universidad de Buenos Aires.

Se estructura en once (11) departamentos y articula su funcionalidad con veinte (20) comités.

Su producción anual es la siguiente⁴:

Consultas: 713.274
Egresos: 12.814
Camas habilitadas: 489
Promedio de Permanencia: 9,99

Su recurso humano se integra con⁵:

Categoría	Cantidad de personas
Profesionales:	790
Residentes:	170
Enfermos:	480
Técnicos:	185
Servicios Generales:	143
Mantenimiento:	35
Total:	1.803

Referencias

60 encuestas 100%
24 administrativas 40%
36 profesionales 60%

³ Praigrod - Smud - “Comunicación” (Sistema) - 1999

⁴ Datos correspondientes a 2002. Dirección de Estadísticas de Salud - S. S.

⁵ Departamento Recursos Humanos “Hospital Ramos Mejía” - Dato a Junio 2003.

Los niveles intermedios de conducción que abarcan: División - Unidad - Sección, para ambos escalafones, profesional y general se construyen con el siguiente recurso humano:

Jefatura	Nº Personas
División	76
Unidad	43
Sección	51
Total	170

Como método para cumplir el objetivo propuesto se realizó una encuesta con cinco (5) preguntas cerradas y una (1) abierta a 60 jefes (35,29%) de los mencionados niveles intermedios.

El formulario se integró con las siguientes preguntas:

1 - ¿Accede en forma sistematizada a la información que se genera en las reuniones de Comité Asesor Técnico Administrativo?

SI	NO
----	----

2 - ¿Con qué periodicidad?

Semanal	SI	NO
Quincenal	SI	NO
Mensual	SI	NO
Nunca	SI	NO

3 - ¿Hay un responsable de transmitir la información?

SI	NO
----	----

4 - ¿Comunica usted la información que recibe de sus subordinados?

SI	NO
----	----

5 - ¿En qué forma?

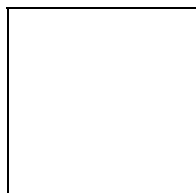
COMPLETA	DESAGREGADA
----------	-------------

6 - ¿Qué propuestas sugiere usted para mejorar la comunicación y la circulación de la información?

Pregunta abierta

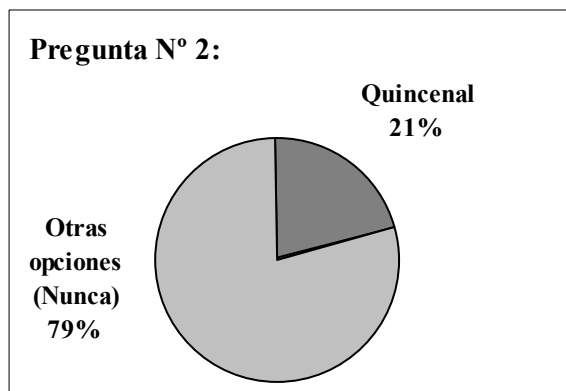
Evaluación y Resultados:

1- ¿Accede en forma sistematizada a la información que se genera en las reuniones del CATA?

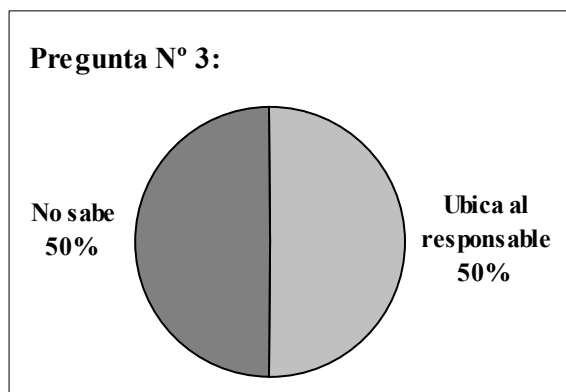


Hay que señalar la particularidad de que la mayoría de los jefes que contestaron por la afirmativa pertenecen al escalafón general.

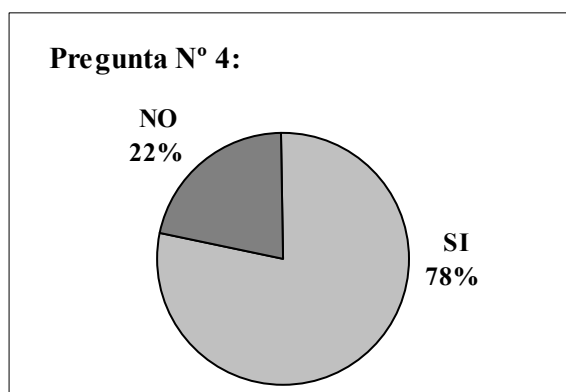
2- ¿ Con qué periodicidad ?

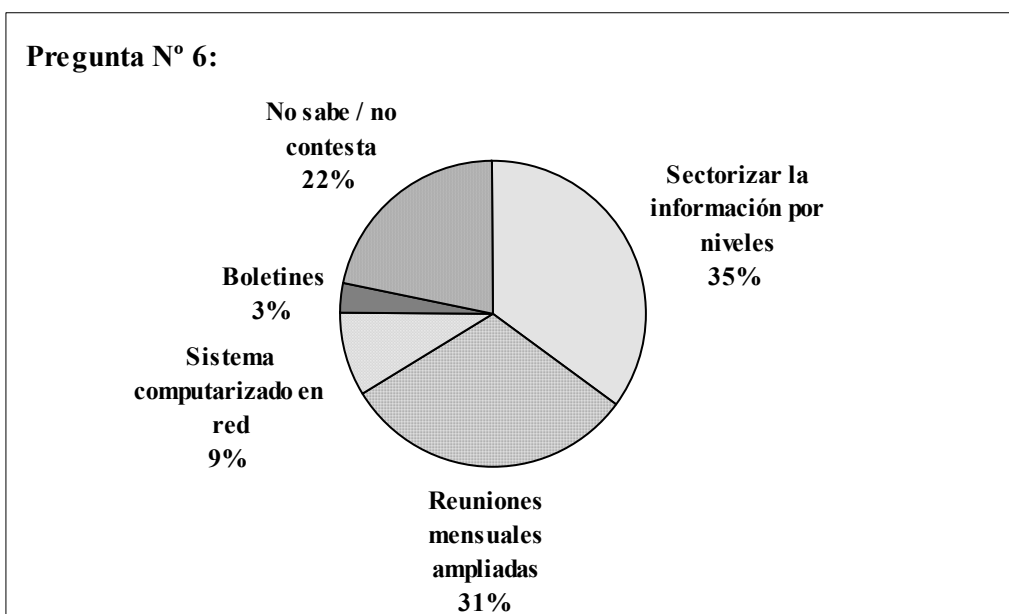
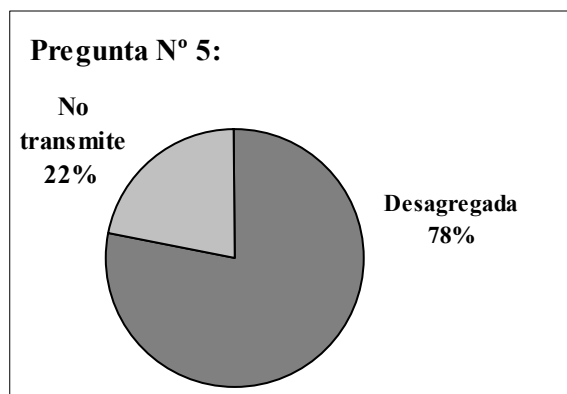
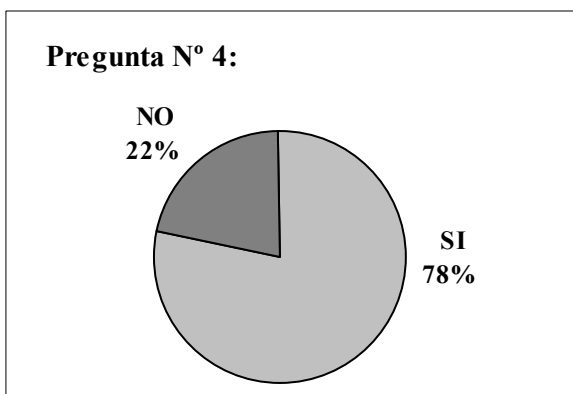
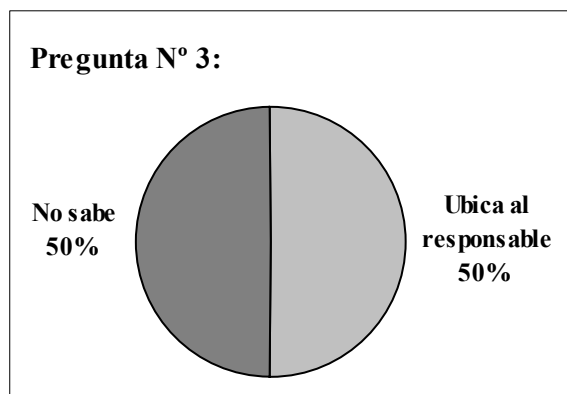
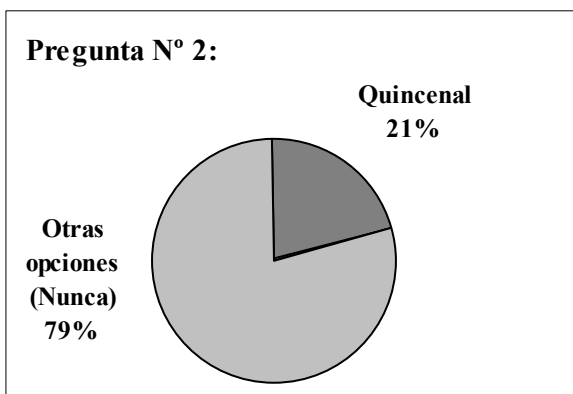


3- ¿ Quién cumple el rol de transmitir la información ?



4- ¿ Comunica Ud. la información que recibe de sus subordinados ?





Análisis de Resultados:

El análisis de resultados nos permite concluir:

- 1) La casi totalidad de los jefes que acceden a la información generada en el CATA pertenecen al escalafón general.
Esto estaría indicando mayor grado de comunicación en los niveles administrativos.
- 2) El 21% accede quincenalmente. Se corresponde con el dato de la 1ª pregunta.
- 3) El 50% de los encuestados desconoce cual es el responsable de la transmisión de la información, lo que indica no conocer los niveles de jerarquía responsables de esto.
- 4) El 78% manifiesta transmitir la información cuando la recibe.
El 22% restante dice no poseer información para transmitir.
- 5) El 78% que transmite la información lo hace en forma desagregada, la especifica a recibir por el receptor. No consideran pertinente transmitir otra información que hace a distintos aspectos de la organización.
El 22% no transmite porque no posee.

Propuestas:

- El 35% de los jefes proponen sectorizar la información cuestionando la utilidad de la información conjunta a todos los sectores.
- El 31% opina que una reunión mensual ampliada solucionaría el problema.
- El 22% no sabe o no contesta, quien debería transmitir la información para darle coherencia y continuidad a la funcionalidad de la organización.
- Solamente el 9% propone establecer un mecanismo informático a través de redes y el 3% cree en que los Boletines sin establecer periodicidad, solucionarían el problema.

Hay un hecho a destacar en este análisis y es que todos plantean estructuras formales, comunicación vertical, falta de motivación y sobre todo circunscribir la información a lo intrahospitalario, dato que surge de las entrevistas cuando priorizan la información a brindar.

Surge también de las respuestas a la pregunta abierta, satisfacción por el trabajo individual, pero determinado grado de tensión por el gerenciamiento interno, consideraciones sobre el funcionamiento que son manifestaciones sobre conflictos larvados, y un deseo de cambios.

Se sienten parte de una estructura rescatando la identidad, la cultura y la pertenencia a la institución, pero se visualizan como sectores aislados, sin que esto signifique conflicto, ya que la satisfacción surge de su propio quehacer, sin plantearse la posibilidad de construir una red de interacciones.

Si bien rescatan la importancia de la comunicación, no la identifican como esencial para la actividad organizacional y la evalúan solo como un aspecto complementario.

En este contexto la información desde un enfoque sistémico debe ser considerada solamente como “condicionante (elemento que ingresado y no transformado en el proceso actúa como restrictivo del desempeño)”⁶. Una organización de la magnitud de la que analizamos multivalente, docente, con acciones en área programática, ingresa y genera una multiplicidad de información como tal y de datos que no se procesan, no devienen en información, no circula o circula parcialmente. Este hecho, además de ser un dato importante de la cultura organizacional, aumenta la insularidad de la organización y atenta contra la conceptualización del hospital como continente de los problemas de salud, por encima de los aspectos meramente de recuperación. Dificulta la posibilidad de gestión, la planificación en el corto plazo y sigue inmovilizando la administración en la estructura de los moldes clásicos y neoclásicos impidiendo aperturas.

⁶ Praigrod - Smud - “Comunicación” (Sistema) - 1999.

Capítulo 3: Conclusión de los autores y como implementarlas.

Se debe optimizar y/o rescatar:

1. La comunicación formal a través de notas, memorándums, etc.
2. El valor del liderazgo y la conducción del personal dando el ejemplo, dialogando, discutiendo, intercambiando ideas y propuestas.
3. Transmitir lo que surge del punto anterior retroalimentando los niveles superiores transmitir la información a los niveles inferiores.
4. Rescatar tanto la comunicación transversal (agrupación de sectores que poseen problemáticas comunes). También la horizontal además de la vertical.
5. Resignificar los códigos.
6. Crear una cultura del dialogo dentro de la institucion, evitando así la información sesgada y aislada internalizando la misma, ya que la institucion es una sola y lo que ocurre en un sector puede afectar al resto.
7. Hay que subrayar que quedan dos comunicaciones no tratadas aquí pero que se mencionaran
 - a) hacia el exterior o sea hacia la comunidad
 - b) hacia él publico y pacientes

Algunas herramientas para conseguir estos cambios:

1. **Establecer canales de comunicación, creando un grupo de jefaturas de jerarquías intermedias que se comprometan a requerir y a transmitir la información.**
Esto se puede lograr, ya sea, a través de comités, memorándums, Internet, intranet,
Creando así una cultura de la comunicación.
2. Establecer fotocopias de las actas del CATA o publicar resúmenes con las conclusiones a las que se arriban en las reuniones deliberativas de la cúpula directiva del Hospital y que al ser publicadas tendrían acceso todos a la información producida allí, evitándose así o disminuyendo la cultura del rumor, el cual trastoca la información, produce alarma, crea falsas expectativas y distorsiona la realidad.

COMO MENSAJE FINAL

Puesto que la información es poder, él compartirla significa democratizar la institucion comprometiendole al grupo y las personas con los objetivos de la misma

