

LA MILLORA DE LA COMUNICACIÓ INTERNA FACILITA LA GESTIÓ HOSPITALÀRIA

J. Doltra, D. Ballester i M. Moya

Escola Universitària d'Infermeria. Universitat de Girona
C/ Puig d'en Roca, s/n. 17007 Girona.

RESUM

Un problema habitual dels hospitals és la complexitat de les relacions professionals i la comunicació. Aquest treball proposa millorar la comunicació interna, ja que això facilita la gestió hospitalària. En tot hospital coexisteixen dues línies: l'hospital formal i l'informal. S'hauria d'afrontar el problema de la comunicació globalment. Es proposen deu mesures concretes per millorar la comunicació interna. La comunicació és un aspecte vital de l'activitat organitzativa i no quelcom complementari a les tasques de gestió. El resultat després d'incorporar aquestes propostes podria ser una administració més ràpida, més humana i més eficaç.

RESUMEN

Un problema habitual de los hospitales es la complejidad de las relaciones profesionales y la comunicación. Este trabajo propone mejorar la comunicación interna, ya que ésta facilita la gestión hospitalaria. En todo hospital coexisten dos líneas: el hospital formal y el informal. Se debería abordar el problema de la comunicación globalmente. Se proponen diez medidas concretas para mejorar la comunicación interna. La comunicación interna es un aspecto vital de la actividad organizativa y no algo complementario a las tareas de gestión. El resultado después de incorporar estas propuestas podría ser una administración más rápida, humana y eficaz.

ABSTRACT

An usual problem of the hospitals is the complexity of the professional relations and the communication. This work proposes to improve the internal communication because this, facilitates the hospital management. In all the hospitals coexist two lines: the formal hospital and the informal one. The problem of the communication should be tackled as a whole. Ten suggestions are proposed to improve the internal communication. Communication is a very important point of the organising activity, and not only something complementary to the management tasks. The result, after joining this suggestions, might be a more human, efficient and faster Administration.

Keywords: Internal communication, improvement hospital management.

INTRODUCCIÓ

La frase o expressió "la informació és poder" ha estat usada per diferents teòrics de la informació i de la sociologia per significar la importància que té aquest aspecte en les relacions socials i laborals. També dintre dels grups i organitzacions.

És ben sabut que qui més sap o té més informació, més influència positiva o negativa pot exercir sobre les persones i els grups.

Els moderns sistemes de maneig de la informació han fet que el saber, el coneixement, la informació i la seva difusió i transparència siguin un dels objectius més clars dels sistemes democràtics.

Avui dia existeix una gran dificultat en la gestió dels hospitals grans i mitjans. Aquestes organitzacions són molt complexes. Hi ha una gran diversitat d'interessos.

Inicialment hauríem de considerar dos grans grups on és possible la millora de la comunicació:

- * Usuaris (malalts) i les seves famílies
- * Professionals que hi treballen

Aquesta proposta de millora va encaminada en aquest cas al segon grup, és a dir, als professionals que treballen en les institucions hospitalàries, i suggereix una sèrie de millores de la comunicació interna.

La complexitat de les comunicacions que té lloc entre les diferents estructures que componen l'organització és un dels problemes més habituals en la gestió diària d'un hospital.

Hi ha diferents grups professionals, diferents interessos i aquest gran engranatge que és un hospital, en un moment donat, pot dificultar les relacions, introduir aspectes perversos per a l'organització com són: l'agressivitat, la desmotivació i el *burnout*.

Mentre una correcta comunicació interna afavoreix un clima laboral saludable, disminueix la conflictivitat i augmenta el nivell d'identificació. Afavoreix també la responsabilitat i la participació dels treballadors en l'empresa (hospital).

Molts directius i càrrecs de comandament (supervisors) es troben decebuts i desorientats, en comprovar la resposta dels treballadors davant de polítiques de gestió que han suposat un esforç per a la direcció i el seu resultat ha estat incomprensió, desconfiança i resistències que dificulten el funcionament normal de l'organització, així com l'assoliment dels seus objectius. Així, davant d'aquesta anàlisi s'imposa trobar diferents solucions per millorar la gestió d'aquests centres.

De fet, els hospitals, igual que moltes altres organitzacions al nostre país, han hagut d'adaptar les seves estructures i el funcionament a una societat que ha passat d'un model totalitari a un de democràtic.

Avui dia, pràcticament tots els hospitals públics han passat de ser hospitals autoritaris a hospitals participatius i democràtics.

Cal tenir present que en aquestes organitzacions es troben dos tipus d'estructures: la formal i la informal.

Malgrat ben diferenciades, seria convenient la seva coordinació. De fet, la proposta de millora s'encamina a les dues línies esmentades.

El funcionament de l'hospital informal no està reflectit d'una manera explícita, no té organigrama fix, però existeix. La relació entre els seus membres és de tipus social i els objectius dels grups poden ser variats i no coincidents amb l'organització formal.

LA COMUNICACIÓ AVUI DIA

Si acceptem que la comunicació és important, no pensem que és solament un procés. Procés sí, però humà.

Les formes de comunicació solen ser:

- * Comunicació oral
- * Comunicació escrita
- * Comunicació audiovisual

La comunicació oral s'utilitza freqüentment en els processos de comunicació informal i flexible. El seu avantatge és: la rapidesa.

La seva dificultat més gran: la facilitat de deformació.

La comunicació escrita es proposa fonamentalment per a l'organització formal. El principal avantatge és que es fa arribar el mateix missatge a moltes persones, sense necessitat de reunir-les. És imprescindible en missatges complexos, o que han de conservar-se (actes, memòries, informes, estadístiques, gràfics, etc.). Els seus desavantatges són que exigeix un esforç d'elaboració i genera uns costos importants.

La comunicació audiovisual té un àmbit reduït en comparació amb les anteriors, malgrat que està creixent i en alguns casos substitueix les tradicionals, ja que permet multiplicar els missatges i adequar-los al desenvolupament de l'hospital.

PROPOSTES D'ACTUACIÓ PER A LA MILLORA:

A raó de l'exposició anterior, es fan deu propostes de millora de la comunicació interna:

- 1) Cuidar especialment la incorporació de nous professionals a l'hospital, organitzant per a ells un curs específic d'orientació.
- 2) Dissenyar un manual informatiu, on es trobin les dades relatives a la filosofia de la institució, els objectius, drets, deures i òrgans de representació.
- 3) Col·locar plafons d'informació en llocs estratègics que permetin a la direcció dirigir missatges i informacions als treballadors.
- 4) Simplificar i agilitzar l'estructura administrativa en aquelles àrees d'atenció directa als treballadors, sobretot la secció de personal o de recursos humans.
- 5) Cuidar l'estil de les comunicacions escrites. Deixar el to autoritari i passar a un estil més convincent.
- 6) Impartir cursos de formació dirigits a tot el personal i enfocats a temes socials i de millora de les relacions humanes.
- 7) Conèixer l'organització informal -grups, cultures, costums, festes, líders- i establir-hi contactes formals.
- 8) Seleccionar, quan sigui possible, els càrrecs de comandament (càrrecs intermedis) entre els líders de l'organització informal.
- 9) Desenvolupar formació específica per als càrrecs de comandament, que els ajudi a conèixer millor l'organització i les tècniques de grup.
- 10) Donar suport i estar present en totes les activitats científiques i socials que s'organitzin a l'hospital.

CONCLUSIONS

Dissenyar i posar en pràctica una política de comunicació d'acord amb les necessitats i objectius de l'hospital. Possiblement això facilitarà una correcta recollida i canalització de les informacions necessàries pel funcionament normal de l'empresa. Cal considerar que la comunicació és l'essència de l'activitat organitzativa i no alguna cosa complementària a les tasques de gestió. Sense una comunicació correcta no hi ha forma d'obtenir les informacions vitals per la vida i funcionament de l'organització.

Caldrà per tant, incorporar estratègies de comunicació hospitalaria amb gran esforç d'imaginació i creativitat per part de la direcció, ja que s'ha pogut comprovar moltes vegades que els canals habituals no funcionen o no aconsegüeixen els objectius previstos.

Davant la situació exposada anteriorment, el repte que es presenta als directius de les institucions públiques els propers anys passarà per efectuar canvis en la manera de planificar i de comunicar-se. Aconseguir "parlar un mateix idioma", no ser distants i autoritaris, superar el silenci i la burocràcia. El resultat serà una Administració més ràpida, humana i eficaç.

Bibliografia

- BLANKENSHIP, J., WOODWARD, M.A., *Guia Práctica para la Dirección de personal en Enfermería*, E. Doyma, Barcelona 1992.
- CUERVO, J.L., VARELA, J., BELENES, R., *Gestión de Hospitales. Nuevos Instrumentos y tendencias*, E. Vicens Vives, Barcelona 1994.
- FOURNIES, F., *Técnicas de Dirección de Personal*, E. Deusto, Bilbao 1990.
- TEMES, J.L., PASTOR, V., DIAZ, J.L., *Manual de Gestión Hospitalaria*, E. Interamericana Graw-Hill, Madrid 1992.

Articles Revistes

- BLANCO, M.J., Comunicació en Enfermeria, *Gestión Hospitalaria* 1992, 2, 49-60.
- GARCIA IZQUIERDO, M., Bournout en profesionales de enfermería de Centros Hospitalarios, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 1991, 7, 3-12.
- LARA, I., HENRIQUEZ, C., Desarrollo de la comunicación interna a través de la Unidad de Recursos Humanos, *Capital Humano* 1995, 7, 53-62.