

Expectativas del personal de una prestigiosa institución médica de Mendoza respecto de un sistema de escucha interna integrado en el año 2013

Lic. Francisco Gabriel Castro

Universidad Juan Agustín Maza
fgcastro@live.com

Resumen

El fuerte desarrollo que tuvo la comunicación interna (CI) como disciplina y como herramienta del *management* en los últimos años está expresado claramente en la mayoría de las tendencias del mercado y día a día se comprueba el creciente interés que despierta en muchos ámbitos. Sin embargo, la realidad de las compañías evidencia que la mayoría no se encuentra en la misma etapa evolutiva ni han logrado el mismo nivel de desarrollo que las precursoras en materia de CI. De hecho, en la actualidad, mientras la tendencia marca que las organizaciones más desarrolladas adoptan prácticas de comunicación interactiva y bidireccional; aún existe un gran número de empresas donde la función se encuentra relegada y mantiene un enfoque anticuado.

Ya no se trata de que el empleado esté más o menos informado, sino que comprenda, se comprometa y se alinee con los objetivos de la organización. Por esto, es un deber de los referentes de la comunicación interna (ya no sólo los profesionales del área, sino también, la Dirección, los mandos medios y los líderes informales) involucrar al personal e invitarlo a participar. Ellos tienen la necesidad y las expectativas de contar con un espacio abierto, sincero y libre de prejuicios, donde poder brindar su opinión, aportar ideas e incluso expresar sus sentimientos y desacuerdos; sin ser señalados como provocadores o empleados problemáticos.

El objetivo general de esta tesis era "identificar las expectativas del personal de una prestigiosa institución médica de Mendoza respecto de un sistema de escucha interna integrado en el año 2013", y el sustento teórico se basa principalmente en el libro "Comunicación interna en la práctica", de Manuel Tessi, a través del cual nos brinda una guía de siete premisas basadas en una secuencia de acciones divididas en tres partes (planificación, implementación y evaluación), para lograr una efectiva gestión de la CI. La investigación se centró en las primeras instancias de este proceso:

Escuchar Primero, el primer paso es contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones que se generan en el interior de la organización y brinde al personal la posibilidad

de expresarse, debatir, aportar e incluso quejarse.

Capitalizar las quejas, Se basa en la creencia de que todos los trabajadores son emisores responsables, cualquiera sea su puesto o función, y consiste en detectar, recabar y enriquecerse de sus reclamos obtenidos anteriormente, para así revertir la energía negativa hacia la planificación de las comunicaciones y el crecimiento económico de la organización.

Ordenar la emisión, La escucha previa y la interpretación de la queja ayudan a ordenar la emisión en cantidad y calidad. Así, esta instancia propone evitar la compulsión a la emisión, equilibrar los mensajes escritos con los orales y abrir la gestión hacia otros emisores claves como los directivos, los mandos intermedios y los líderes informales de la organización.

A los fines de la investigación, resulta útil también, diferenciar los dos enfoques en la Gestión de la CI:

Enfoque tradicional son organizaciones verticales y rígidas, con una comunicación tradicional y descendente. Ante las crecientes y distintas problemáticas de comunicación, están convencidas de que la única solución insuperable es producir mayor cantidad de mensajes oficiales. Utilizan mensajes persuasivos basados en acciones de publicidad externa e "insisten en contarle a los empleados cómo es la empresa"

Enfoque Moderno : Elaborado en función de una red de personas que reemplazan jerarquías por objetivos comunes, y donde prima el intercambio de conocimiento y colaboración. Están convencidos de que a través del diálogo y del liderazgo abierto se pueden desarrollar los espacios de integración y progreso más eficaces y gratificantes. La comunicación ascendente cobra una mayor importancia, ya que permite al personal plantear sugerencias y sus descontentos.

Las organizaciones mejor comunicadas internamente son aquellas que tienen gran sensibilidad en este aspecto y lo demuestran destinando una parte importante de sus inversiones comunicacionales en escuchar a sus colaboradores. Los ingredientes de la Comunicación Efectiva son la Escucha activa, empatía y aserti-

vidad. La escucha sistemática implica definir una serie de mecanismos de escucha organizada, periódica y transversal con el fin de facilitar la identificación y canalización de ideas, necesidades y reclamos de los colaboradores.

En cuanto al marco metodológico, la técnica de recolección de datos elegida fueron las entrevistas dirigidas en profundidad a dos gerentes de un instituto modelo, a través de la utilización de un método comparativo.

El Instituto Zaldivar es un centro pionero y de vanguardia en cirugías oftalmológicas ambulatorias, fundado en Mendoza en el año 1959 por el Dr. Roger Eleazar Zaldivar. Se especializa en cirugía refractiva, ya sea corneal o intraocular; y su misión se centra en "mejorar la calidad de vida de sus pacientes, a través de un servicio oftalmológico de avanzada, basado en un sistema de valores orientados a las personas". Actualmente, el Dr. Roberto Zaldivar junto a su hijo, el Dr. Roger Zaldivar, continúan el camino, y mantienen su visión vanguardista y su afán por la constante innovación tecnológica.

Las variables analizadas durante el trabajo de campo fueron: Conocimiento de la Empresa - Conocimiento y Opinión respecto de la CI en General - Percepción de la CI en la Empresa - Viabilidad de aplicar un Sistema de Escucha Interna en la Empresa - Rol Comunicacional - Tecnología y CI

Con el objeto de obtener resultados exhaustivos referidos al análisis de los casos, se procedió a desarrollar una evaluación de las variables indagadas, para determinar tanto las similitudes como diferencias encontradas a la hora de correlacionar las apreciaciones de ambas personas entrevistadas.

De este modo, los puntos de convergencia entre las entrevistadas fueron: su percepción de la cultura comunicacional de la empresa, el papel de la escucha interna, la importancia de los líderes informales, la viabilidad y expectativas para la implementación de un sistema de escucha interna y acerca de la relación entre tecnología y CI. Sin embargo en aspectos que hacen a los conocimientos generales y opiniones de la CI en general presentan algunas diferencias; así como en los roles comunicacionales que desempeñan y en el apoyo que sienten que recibe la Gestión de CI por parte de la compañía.

Las principales conclusiones de la investigación refieren que los miembros de la institución perciben a la cultura organizacional como fuertemente abierta y participativa, con una transmisión de aportes y desconformidades genuina y natural, por lo que la consideran preparada para incorporar un sistema de escucha interna. Contar con una planificación previa detallada, con objetivos delineados exhaustivamente y comunicados oportunamente, y además con líderes informales que brinden su apoyo, será necesario para generar confianza en el personal de Instituto Zaldivar y así lograr que participen de manera activa en los espacios de in-

tercambio. Otra condición necesaria para conseguirlo es el reforzamiento de valores organizacionales como el liderazgo, y la madurez en el criterio y el manejo de juicios para efectuar y recibir feedback, tanto positivo como negativo.

La efectividad de la capitalización de quejas estará condicionada por la contribución que el público interno haga sobre ellas. El criterio, para identificar los reclamos serios y la propuesta de soluciones, para que la queja no quede simplemente en una crítica; son imprescindibles. Las expectativas del personal de esta prestigiosa institución respecto a la posibilidad de ser escuchados en distintos espacios de participación en forma habitual son muy altas y se percibe que los canales de CI a incorporar en el corto y mediano plazo son redes sociales internas que propicien la retroalimentación y la posibilidad de aportar del personal.