

Curso de posgrado para el mejoramiento de la comunicación interpersonal y organizacional en los directivos de la educación médica

Postgraduate course for the improvement of interpersonal and organizational communication in medical education managers

Rosa María Medina Borges^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-3592-1745>

Mercedes Interián Llanes² <https://orcid.org/0000-0002-5394-5644>

Lázara Vivian Felipe Quintana¹ <https://orcid.org/0000-0002-3255-218X>

¹Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Facultad de Tecnología de la Salud. La Habana, Cuba.

²Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Facultad de Ciencias Médicas de Diez de Octubre. La Habana, Cuba.

*Autora para la correspondencia: rmm@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: En el contexto de las instituciones universitarias de ciencias médicas resulta priorizado el manejo de la comunicación organizacional e interpersonal. Las relaciones de trabajo entre los profesionales, los trabajadores, directivos y subordinados. Pudieran ser más satisfactorias, mediante el desarrollo de las habilidades y los estilos de comunicación más gratificantes, y si se perfecciona el sistema de trabajo institucional.

Objetivo: Valorar el curso de posgrado desarrollado para el mejoramiento de la comunicación interpersonal y organizacional, en los directivos de la educación médica.

Desarrollo: Se presentó la sistematización de los estudios más relevantes sobre las categorías comunicación organizacional e interpersonal, motivación laboral y liderazgo; con la explicación de la propuesta específica de posgrado para el

mejoramiento de la comunicación interpersonal y organizacional en los directivos de la educación médica. Se incluyó la valoración de la metodología participativa aplicada.

Conclusiones: Se logra influir en el ámbito cognitivo de la preparación de los directivos, al brindarle una serie de herramientas acerca de la comunicación interpersonal y organizacional para contribuir al mejoramiento de sus funciones. La participación implicada de los cursistas ayudó a la toma de conciencia de la necesidad de mejorar en la compleja esfera de la comunicación.

Palabras clave: comunicación organizacional; comunicación interpersonal; directivos; liderazgo; educación médica.

ABSTRACT

Introduction: In the context of university institutions of medical sciences, the management of organizational and interpersonal communication is a priority. Working relationships between professionals, workers, managers and subordinates. They could be more satisfactory, through the development of skills and more rewarding communication styles, and if the institutional work system is improved.

Objective: To evaluate the postgraduate course developed for the improvement of interpersonal and organizational communication in medical education managers.

Development: The systematization of the most relevant studies on the categories organizational and interpersonal communication, work motivation and leadership was presented, with the explanation of the specific postgraduate proposal for the improvement of interpersonal and organizational communication in medical education managers. The assessment of the participatory methodology applied was included.

Conclusions: It is achieved to influence the cognitive scope of the managers' preparation, by providing them with a series of tools about interpersonal and organizational communication to contribute to the improvement of their functions. The involved participation of the trainees helped to raise awareness of the need to improve in the complex sphere of communication.

Keywords: organizational communication; interpersonal communication; managers; leadership; medical education.

Recibido: 30/10/2020

Aceptado: 25/06/2021

Introducción

En el contexto de las instituciones universitarias de ciencias médicas resulta de atención prioritizada el manejo de la comunicación organizacional, como uno de los factores esenciales que permite el correcto cumplimiento de la misión social de formar profesionales de la salud, cada vez más comprometidos con su país y su tiempo. Para ello, también es necesario el mejoramiento de los procesos comunicativos que acontecen, con énfasis en la comunicación interpersonal y organizacional. Las relaciones de trabajo entre los profesionales, los trabajadores en general, así como, entre directivos y subordinados; pudieran ser más eficaces y satisfactorias, si se logra desarrollar las habilidades de comunicación y los estilos de comunicación más sanos que propicien seguridad y ambiente cordial en un clima de trabajo más agradable.

En aras de contribuir desde las ciencias a dicho propósito las autoras realizaron una propuesta de posgrado para directivos de la Facultad de Ciencias Médicas de Diez de Octubre y la Facultad de Tecnología de la Salud. En el caso de la primera se realizaron tres ediciones durante los cursos escolares: 2014-2015, 2015-2016, y 2016-2017, con un total de 54 participantes (miembros del consejo de dirección de la facultad y de policlínicos del municipio, asesores, jefes de departamentos y servicios, dirigentes políticos). En la segunda facultad se desarrollaron dos ediciones: 2017-2018, 2018-2019, con un total de 37 participantes (consejo de dirección, jefes de departamentos docentes y no docentes, dirigentes políticos). En el diagnóstico inicial realizado en el primer encuentro de cada edición, mediante dinámicas grupales y cuestionarios individuales, se pudieron identificar las situaciones problemáticas principales, así ante la pregunta de cuales

elementos consideraban debían mejorar en los vínculos comunicativos institucionales. Se plantearon como tendencias: la sistematicidad de la información y la comunicación, la credibilidad ante los subordinados, enfocar los problemas con más concreción, el sistema de comunicación digital debía ser mejor administrado, lograr mayor motivación individual y colectiva ante el cumplimiento de la misión institucional, menos verticalismo y más participación, que los subordinados confiaran más en lo que se informaba en las reuniones y menos en lo que se hablaba fuera de ellas.

Sobre la pregunta de cuales elementos consideraban debían mejorar en los vínculos comunicativos interpersonales, se plantearon como tendencias: la comprensión hacia el otro, escuchar más a los subordinados, poder explicar mejor las tareas, ser menos paternalista, la credibilidad ante los subordinados, hablar con un tono de voz más bajo, y la forma en cómo dirigirse a los demás.

Acerca de las potencialidades existentes en las instituciones que permitieran minimizar los problemas en la comunicación interpersonal y organizacional y avanzar hacia un estadio superior, se mencionaron: el sentido de pertenencia de la mayoría de los directivos y trabajadores, existencia de intereses comunes, el valioso colectivo de profesionales, el deseo de resolver los problemas y de trabajar, y la intención de informar a los trabajadores las problemáticas institucionales aunque no siempre se resolvieran.

El diseño metodológico y la estrategia pedagógica para la implementación partió de un esfuerzo interdisciplinario de articulación de problemáticas estudiadas por diferentes disciplinas científicas como: la comunicación interpersonal, comunicación organizacional, psicología organizacional, y dirección en salud. A su vez el uso de técnicas participativas que permitieran la construcción colectiva del conocimiento, la comprensión de las limitaciones que como directivos poseía en el ámbito comunicacional, pero sin sentirse señalados por los profesores del curso, sino más bien con un enfoque de autodiagnóstico. Para ambas facultades constituía la primera experiencia de impartición de posgrados para directivos con este enfoque.

El objetivo del artículo fue valorar el curso de posgrado desarrollado para el mejoramiento de la comunicación interpersonal y organizacional, en los directivos de la educación médica.

Desarrollo

Se trató de un estudio cualitativo de carácter descriptivo en el cual se valoró la propuesta de posgrado impartida, con vistas a la sistematización de la misma y a la emisión de juicios acerca de su utilidad para la preparación de los directivos de las instituciones de la educación médica.

Resulta valioso desde el punto de vista metodológico, situarse en la clasificación que parte de considerar la comunicación en los niveles interpersonal, grupal, organizacional, y social; al tenerse en cuenta que los directivos de la educación médica se relacionan y por ende se comunican como individuos, como miembros de grupos de trabajo, y en general de la facultad (con el colectivo pedagógico, con los trabajadores no docentes, con estudiantes de diferentes carreras y perfiles; así como en el rol de ciudadanos cubanos). En dichos niveles, se despliegan cada una de las personalidades o individualidades, marcadas por la pertenencia a una sociedad que posee valores y defectos; en cuanto a tendencias y maneras de relacionarse y comunicarse en un contexto histórico concreto.⁽¹⁾

Se asumen las definiciones de Casales y Trelles los cuales consideran la comunicación organizacional como “una relación específica entre dos o más sistemas, en la cual sus elementos se influyen mutuamente por medio de signos o sistemas de signos”,⁽²⁾ y “como vía mediante la cual se conforman los procesos colectivos de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización, y de búsqueda de sentido de esta, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación interpersonal”.⁽³⁾ Interesa este enfoque que concibe la comunicación como núcleo articulador de los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización, y de búsqueda del sentido de esta, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación entre sus miembros.

Las autoras postulan que la comunicación organizacional o institucional de la educación médica toma cuerpo en el proceso comunicativo educativo, como el devenir de las relaciones comunicativas donde se suceden los vínculos entre los estudiantes de las diferentes carreras de la salud, entre los estudiantes y los educadores, y entre los educadores; con el objetivo explícito de realizar procesos comunicacionales que permitan ejercer de manera intencionada una influencia educativa. El diseño, implementación y gestión de la comunicación organizacional descansa en la labor del consejo de dirección, propiciador de un sistema de trabajo- que puede hacer “fisiológica” la vida de la propia organización o de lo contrario obstaculizarla.

Puede decirse que el sector de la salud está abriéndose paso 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.⁽⁴⁾

Para el logro del cambio de mentalidad que exige el momento actual, en opinión de *Calviño*⁽⁵⁾ hay que modificar las barreras psicológicas que incluyen visiones dogmáticas y obsoletas. El autor no invita a la sustitución del todo, no significa quitar ni poner de manera arbitraria sino dejar atrás rutinas y maneras de hacer que frenan el buen funcionamiento institucional y social.

Para que cambie la comunicación organizacional, debe cambiar la comunicación interpersonal, pues la institución la hacen los que la dirigen y la conforman, los cuales traspolan sus defectos y virtudes a las rutinas que realizan. Cada rol profesional o laboral es desempeñado por un ser humano cuyo comportamiento se encuentra mediado por una historia de vida, temperamento, drama familiar; entre otros factores subjetivos que lo hacen un ser irrepitible no obstante los rasgos comunes con otros sujetos de su entorno. No aparecerá el verdadero cambio si este solo se reduce a las reglas y modos de funcionamiento, si no cambian los comportamientos de los directivos.

Los cambios de mentalidad no ocurren con la misma rapidez que los institucionales y jurídicos, mucho menos en un ámbito que, por las razones que fueren, padeció una débil jerarquización dentro de la gestión del desarrollo nacional-se negó la comunicación como proceso estratégico y se implementaron enfoques unidireccionales en los ámbitos organizacional, mediático y comunitario-, y que aún no se comprenden de manera holística.⁽⁶⁾

La comunicación interpersonal no solo se refiere al intercambio entre sujetos de información, estados emocionales básicos, sino que hace referencia además al universo cultural, y a los valores creados y compartidos, en los entornos familiares, institucionales, profesionales (entre otros). Los seres humanos utilizan para comunicarse no solo instrumentos biológicos, sino también tecnologías específicas construidas para este fin. Hoy no solo se puede afirmar que todos somos emisores y receptores de manera simultánea, sino que las redes sociales digitales relanzan la comunicación interpersonal a una multidimensionalidad y complejidad inédita en la historia humana. Todo ello reforzado a partir de la pandemia de la COVID-19 con el crecimiento de la virtualidad para todos los procesos sociales (educación virtual, teletrabajo, comercio electrónico) incluidos procesos de dirección que se concretan desde la virtualidad.

Para la propuesta de configuración de un referente que permitiera a los directivos comprender la complejidad de la comunicación interpersonal se sistematizaron diversos autores como *Nápoles*,⁽⁷⁾ *Zaldívar*,^(8,9) *Fernández*,⁽¹⁰⁾ *Tejera*,⁽¹¹⁾ *Codina*,⁽¹²⁾ *Reinoso*.⁽¹³⁾ A partir de ahí se operacionalizó una propuesta propia vinculada al estilo de comunicación asertivo (comprendido como la tendencia más sana y gratificante) y a cinco habilidades de comunicación⁽¹⁴⁾ a desarrollar en la configuración. También se enfatizó en la importancia de la categoría situación comunicativa, ya que lo que funciona en una situación dada, no lo será con certeza en otra. No en todos los roles o contextos se puede actuar de manera estereotipada. Otro eje conductor trabajado descansa en la comprensión de que el objetivo de la capacitación y/o formación de los directivos no debe perseguir cambiar a las personas en sus esencias, pero si en su manera de reaccionar y gestionar conflictos ante las paradojas comunicacionales que afrontan.

Sobre liderazgo y motivación se sistematizaron autores como *Sánchez*,⁽¹⁵⁾ *Peña-Villón*,⁽¹⁶⁾ *Ramírez*.⁽¹⁷⁾ Se asume el criterio de *Castell- Florit* y *Lozano*⁽¹⁸⁾ cuando afirman que el paradigma de un líder con resultados satisfactorios en la salud cubana es aquel que posee un estilo de trabajo centrado en las personas que dirige, en sus motivaciones y sus comportamientos. Que no existe un estilo de liderazgo ideal sino en encontrar el más adecuado según las circunstancias, el tipo de organización y las personas que le rodean, ya sean superiores, subordinados o colegas.

Las autoras formulan que el liderazgo aislado centrado en una sola persona no es eficaz para la complejidad y caos que amenazan hoy al mundo, las naciones, y las organizaciones en general. Es aconsejable construir el liderazgo colectivo y la complementariedad: liderazgo de los consejos de dirección, de los departamentos, afincados en el verdadero trabajo en equipo y en la real participación pues: “participar supone: proyectar, canalizar, movilizar, consultar, tomar decisiones, codirigir, es decir la realización de un poder colectivo”.⁽⁵⁾

Diseño del programa

La propuesta de posgrado titulada: El mejoramiento de la comunicación interpersonal y organizacional en los directivos de la educación médica, consta de 192 horas (48 presencial y 144 de trabajo independiente). El objetivo general es contribuir al mejoramiento de la comunicación organizacional e interpersonal de las instituciones de la educación médica a través de la capacitación de sus directivos.

Está estructurado en tres temas:

1. La Comunicación Organizacional en las instituciones de salud y de la educación médica. Propuestas para su mejoramiento.
2. Las habilidades comunicativas y estilos de comunicación del directivo y el profesor de la educación médica. Referentes para su desarrollo en tiempos de las TICS.

3. El directivo de la educación médica y el profesor, como líderes de los procesos formativos.

En el tema 1 (durante tres encuentros de cuatro horas cada uno) se construye el marco teórico referencial partiendo de las vivencias y conocimientos de los participantes, a través de diversas técnicas como: lluvias de ideas, define con una palabra, ¿cómo sientes el concepto? De esa manera se presentan las definiciones de varios autores -que coinciden o no con lo aportado por ellos- acerca de qué entender por comunicación, comunicación interpersonal, organización o institución, comunicación organizacional o institucional. La construcción colectiva se apoya en papelógrafos, videos motivacionales y presentaciones electrónicas. El tema cierra con un taller acerca de la comunicación organizacional de la institución de los participantes, mediante trabajo en equipo y exposición oral del trabajo. Se propician diversas acciones creativas como dramatizaciones, uso de videos musicales, narración de experiencias significativas, entre otras. Se ponderan propuestas concretas que posibiliten la mejoría de los procesos comunicacionales institucionales.

En el tema 2 (con cuatro encuentros de cuatro horas cada uno), se reflexiona en torno a la comunicación interpersonal y sus implicaciones en la vida personal, familiar, y profesional de los participantes, cuyo punto de partida asume la construcción colectiva de los principales núcleos conceptuales (habilidades comunicativas, estilos de comunicación, valores que sustentan dichos constructos. Incluye un cine debate de una película que aborde algunas de las implicaciones y que sea sugerente, problemática y polémica; con preferencia en el abordaje de un tema pedagógico o de salud. Durante las actividades docentes se inserta la propuesta teórico-práctica del colectivo de profesores del posgrado, como referente para la mejoría de las habilidades comunicativas y los estilos de comunicación. El taller final del tema consiste en lo siguiente: a partir del estudio independiente de la bibliografía orientada, cada participante debe traer una o más propuestas acerca de cómo él relaciona la lógica de los conceptos estudiados en los temas 1 y 2, y de ser posible relacionarlo con vivencias o narraciones de experiencias significativas en torno a las problemáticas. Ejemplo: los nexos e

implicaciones entre estilos de dirección y estilos de comunicación- TICS, entre comunicación interpersonal y comunicación organizacional, comunicación profesional u otros. De la mencionada actividad docente resultan diversas y enriquecedoras experiencias y relaciones esenciales sobre una problemática tan compleja y multidimensional.

En el tema 3 (con cinco encuentros de cuatro horas cada uno) se identifican- mediante técnicas participativas- las principales características de los directivos y los profesores como líderes de la educación médica y su influencia en los procesos de liderazgo institucional. Y se valora la importancia de la motivación laboral como elemento favorable para el logro del liderazgo colectivo y la mejoría de la comunicación organizacional. Se realizan dos talleres: uno sobre estudios de casos acerca de la motivación laboral, y otro que responde a propiciar aprendizajes de técnicas de dirección para el incentivo del liderazgo colectivo.

Consideraciones finales

A través cada curso impartido se logró influir en tres ámbitos fundamentales de la preparación de los directivos: en el cognitivo ya que las evaluaciones docentes demostraron el aprendizaje de contenidos vinculados con los componentes de la comunicación interpersonal y organizacional, y otros aspectos que inciden en el comportamiento humano en general y profesional en particular. En el ámbito afectivo emocional se logró el reconocimiento y autodiagnóstico de las propias tendencias y el convencimiento de la necesidad del autocontrol. En el ámbito comportamental como un primer logro se sugirió modificar las acciones en aquellos aspectos del comportamiento que frenan el actuar eficaz en la práctica comunicativa.

El acercamiento a la experiencia diaria posibilitó que el curso fuera recibido con familiaridad al mismo tiempo que se favorecía la motivación hacia una utilidad práctica, y se buscara generalizar lo aprendido como herramientas posibles en otras esferas o situaciones de la vida. La participación activa e implicada de los cursistas en el desarrollo de todos los encuentros junto a la visión desprejuiciada de que no se criticaba a nadie en particular, ayudó a la comprensión de que ningún

curso logra milagros ni cambios duraderos, pero si contribuye a la toma de conciencia de la necesidad de mejorar en la compleja esfera de la comunicación. En la valoración del curso, a través de la técnica PNI (positivo, negativo, e interesante) aplicada al final de cada edición, el aspecto más señalado como positivo estuvo relacionado con la posibilidad de conocerse con profundidad, de estrechar lazos afectivos entre los miembros de los consejos de dirección, jefes de departamento; lo cual no se torna muy usual debido a la celeridad de la dinámica diaria de las instituciones de la educación médica.

Referencias bibliográficas

1. Medina Borges RM. Programa educativo para el desarrollo del estilo de comunicación asertivo en estudiantes de medicina [Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. La Habana, Cuba: UCP “Enrique José Varona”; 2016. p. 16.
2. Casales Fernández JC. Fundamentos de Psicología Social. La Habana: Editorial Félix Varela; 2012.
3. Trelles Rodríguez I. Comunicación Organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela; 2009.
4. Serrano Patten AC. El valor de la comunicación para el proceso de gestión en las instituciones de salud cubanas. INFODIR. 2014 [acceso 25/07/2015];18:68-74. Disponible en: <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/49>.
5. Calviño M. Cambiando la mentalidad. Empezando por los jefes. La Habana: Editorial Academia; 2014.
6. Colectivo de autores. Información, comunicación, y cambio de mentalidad. Claves para una Cuba 3.0. La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 2018.
7. Nápoles Salazar MC. Programa para el entrenamiento asertivo en el entrenador deportivo [Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. La Habana, Cuba: UCD Ramón Piti Fajardo; 2006.
8. Zaldívar DF. Psicología, Salud y Bienestar. La Habana: Ediciones Líber; 2011.
9. Zaldívar Pérez DF. Psicoreflexiones. La Habana: Ediciones Líber; 2014.

10. Fernández González AM. Comunicación educativa. La Habana: Editorial Pueblo y Educación; 2002.
11. Tejera Concepción JF. Estrategia didáctica para la formación de habilidades comunicativas en los estudiantes de tercer año del ciclo clínico de la carrera de medicina. [Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. Cienfuegos, Cuba: UCM de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez; 2010.
12. Codina Jiménez A. Habilidades Directivas. La Habana: Editorial Academia; 2014.
13. Reinoso Cápiro C. Modelo Pedagógico para el desarrollo de Habilidades Sociales en estudiantes y profesores de las Carreras Pedagógicas. Informe de resultados de proyecto investigación. La Habana: UCP “Enrique José Varona”; 2014.
14. Medina Borges RM. Programa educativo para desarrollar el estilo asertivo de comunicación. España: Editorial Académica Española; 2018.
15. Sánchez Mendiola M. Liderazgo en medicina: ¿debemos enseñarlo y evaluarlo? Rev. Inv. Ed. Med. 2015 [acceso 18/12/2016];4(14):99-107. Disponible en: <http://riem.facmed.unam.mx/node/398>
16. Peña Rivas HC, Villón Perero SC. Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific. 2018 [acceso 20/03/2019];3(7):177-92. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>.
17. Ramírez Rojas JI. Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. Rev. Inv. & Neg. 2018 [acceso 15/02/2019];11(17):23-9. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
18. Castell-Florit Serrate P, Lozano Lefrán A. Un estilo de liderazgo oportuno en salud pública. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2018.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.