"La importancia de la comunicación y la capacitación para construir el ambiente institucional"

Trabajo Final de la Licenciatura en Comunicación Social

ESTUDIANTE: Claudia Mabel Linares

DIRECTORA: Lic. Anabel Pascual

CO- DIRECTOR: Dr. Profesor Jorge L. Olivares

2018

ÍNDICE

Resumen…….3

Palabras clave…….3

Introducción……....4

Capítulo 1. Marco Teórico……..7

1.1. Institución y ambiente laboral……..7

1.2. Discurso: “somos hospitalarios”……13

Capítulo 2. Estrategia Metodológica…….16

Capítulo 3. Comunicación en Salud Pública…….20

3.1. Las capacitaciones y su desarrollo…….21

3.2. Acuerdos interinstitucionales…….23

Capítulo 4. Institución como sistema social……..27

4.1. Eficiencia y ambiente laboral……..27

4.2. La comunicación como dimensión estratégica……31

4.3. La formación como política institucional……33

4.4. Comunicación y prácticas sociales……..34

4.5. Discurso, representaciones y acciones…….……...37

Conclusiones……..….41

Consideraciones finales……..43

Bibliografía…….…44

RESUMEN

En la presente investigación se realizó un análisis de la importancia de la comunicación y las capacitaciones en Salud, para la construcción del ambiente laboral. La experiencia que dio inicio al interés por la temática, fue la aproximación de la autora al hospital Dr. Lucio Molas, una institución de alta complejidad, perteneciente a la esfera de salud pública de la provincia de La Pampa.

A raíz de que en la provincia hay un escaso número de estudios de comunicación en salud, así como investigaciones en comunicación interna y externa en ámbitos sanitarios, la pretensión del estudio es hacer un aporte al conocimiento en comunicación social, considerando que comunicación y salud ofrecen en conjunto un vasto campo de trabajo.

En tal sentido, las capacitaciones ofrecidas a los agentes administrativos del hospital y su importancia en la construcción del ambiente laboral conformaron el objeto de estudio del presente trabajo que fue abordado desde la metodología cualitativa.

El marco conceptual elaborado en torno a la comunicación y la institución, permitió analizar el vínculo entre las capacitaciones ofrecidas, y su impacto en la interacción entre los agentes administrativos. Se puso especial atención en la reproducción de las prácticas sociales, que son atravesadas por las percepciones de los actores, dando como resultado una forma de ser y hacer: "somos hospitalarios".

PALABRAS CLAVES

Comunicación, institución hospitalaria, capacitaciones, prácticas sociales, ambiente laboral.

INTRODUCCIÓN

El hospital Dr. Lucio Molas[1] conforma un sistema complejo por lo cual, necesita que el recurso humano cuente con diversas habilidades, entre ellas las comunicacionales, para realizar su trabajo en forma coordinada y conjunta, en un clima laboral saludable. Según los datos aportados por el jefe del Departamento de Personal Luis Capello, en la actualidad cuenta con 845 agentes de planta permanente organizados en servicios profesionales, técnicos, enfermería, administrativos y servicios generales. Las ramas se distribuyen en porcentuales: 24 % profesionales, 8 % técnicos, 25 % enfermería, 25 % entre los que se incluyen agentes de servicios generales, que cumplen tareas administrativas y 20 % de servicios generales estrictamente.

A partir del año 2016 desde Departamento de Docencia e Investigación, se implementó un programa de capacitaciones destinadas a los administrativos que, posteriormente, se extendió a todos los agentes de las distintas ramas. Esta iniciativa institucional obedeció por un lado a la necesidad de cumplir con el requisito de que los agentes que desarrollan tareas administrativas, acrediten estudios secundarios completos y por otro lado al reconocimiento de trabas y restricciones en el desempeño de las tareas, dentro de las cuales, una de las más notables es el analfabetismo digital.

[1] En 1928 se fundó el Hospital Regional de Santa Rosa, pero su inauguración efectiva fue en 1938. Su primer director fue el Dr. Juan Carlos Oliver y en sus comienzos tenía 96 empleados entre profesionales, auxiliares, personal médico, de maestranza y personal de servicio. En 1945 comenzaron las ampliaciones que a lo largo del tiempo suman 90 en varias etapas. En concordancia con el aumento de la población en la provincia, también creció la planta de empleados.

Para solucionar esta problemática se inició un programa de capacitaciones destinadas al personal y se incentivó el uso de las tecnologías con el dictado de cursos bajo la modalidad taller en lo administrativo e informático. Además, a lo largo del período investigado, se dictaron otros cursos como: empadronamiento, facturación a obras sociales y tareas administrativas, para áreas específicas.

En este contexto el presente trabajo se propone como objetivo general analizar si las capacitaciones ofrecidas, entre los meses de marzo de 2016 y noviembre 2017 a los agentes administrativos del hospital Dr. Lucio Molas, favorecieron la comunicación y, en consecuencia, a la construcción del ambiente laboral.

De lo expresado anteriormente surgen las siguientes preguntas que guían la investigación:

- ¿De qué manera impacta la capacitación del recurso humano en la comunicación, para la construcción del ambiente laboral?
- ¿Cómo incentiva la institución a sus trabajadores para que se capaciten?
- ¿Existen diferencias en el trato interpersonal entre los agentes que se capacitaron y aquellos que no lo hicieron?
- ¿Desde la implementación del programa de capacitaciones, se reconocen modificaciones en la interacción del personal administrativo?

Este trabajo consta de cuatro capítulos y conclusiones. En el capítulo 1 se abordan las referencias teóricas que guiaron la investigación. Se definen los conceptos institución, ambiente laboral, reproducción social, prácticas sociales y se especifican constructos teóricos desde la perspectiva sociológica, para aproximarse al objeto de estudio.

En el capítulo 2 se expondrá la metodología cualitativa, considerada adecuada para el análisis del problema abordado y las herramientas utilizadas en la recolección de información.

En el capítulo 3 se identifican y analizan las capacitaciones y su desarrollo, desde la mirada de quiénes los organizan y dictan y desde los asistentes a los mismos, mediante la recuperación e interpretación de los diferentes discursos.

En el capítulo 4 se analiza de qué manera se vincula la información obtenida, el marco teórico y la percepción de los involucrados, para conocer de qué manera impactó el programa de capacitaciones, en la construcción del ambiente laboral. Finalmente se realizan las conclusiones, derivadas del trabajo de investigación.

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se realizó mediante la articulación del concepto de comunicación, como una dimensión fundamental estratégica, y de institución, como sistema social organizado ya que se trata de dos conceptos que se complementan. Por su parte, las habilidades comunicacionales como valor estratégico, permiten a la institución orientar su desempeño hacia la acción y transformación, para la consecución de sus objetivos en un ambiente laboral propicio y humanamente enriquecedor.

1.1 Institución y ambiente laboral: definiciones

Se define institución como "sistema social que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada". (Muriel, Rota, 1980 p. 39). En la presente investigación, la institución hospitalaria se encuentra además determinada y enmarcada dentro del Ministerio de Salud de la provincia siendo este, un organismo que abarca todo el sistema sanitario de La Pampa.

Las instituciones se clasifican de acuerdo a su régimen de propiedad en públicas y privadas. En este caso se trata de una institución pública, destinada a la promoción y atención de la salud de los ciudadanos, pertenece al estado provincial y se caracteriza "por el ejercicio de actividades que el gobierno requiere realizar para la gestión del bien común" (Muriel, Rota, 1980 p.43).

En dicho sistema social, el ambiente laboral impacta en la comunicación interna y externa y a la par revela la adhesión a los objetivos, a la forma de organización y la cultura. De esta manera se afirma que la construcción de un espacio de trabajo

favorable, optimiza el rendimiento de los agentes y se traduce en una mejor relación entre los públicos interno y externo, mejorando la imagen de la institución en general.

Existen diversas opiniones sobre el significado de ambiente laboral, algunos autores lo mencionan como ´clima´, atmósfera´ o ´ambiente´ y ponen el acento en los diferentes factores que lo constituyen para calificarlo, tales como liderazgo, motivación, satisfacción personal. Todos estos elementos están atravesados, sin embargo, por las percepciones directas o indirectas de los individuos que pertenecen a la institución, lo cual implica tener en cuenta la subjetividad de los actores ya que como lo explican Schneider y Reichers (1986), estas percepciones sirven de mapa cognitivo de los actores sobre cómo funciona la institución y por lo tanto, son una guía para determinar cuál es el comportamiento adecuado en una situación dada.

La exposición de Chiavenato (2004) que ahonda en la relación entre motivación y moral, se suma a este marco, para comprender la influencia del ambiente en el comportamiento de los agentes. El autor afirma que "el clima es el ambiente psicológico y social de una organización y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que una moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable" (Chiavenato, 2004, p. 104).

La institución que se analiza en este estudio es un hospital público, razón por la cual, se estudiaron las nociones elementales referidas a la comunicación interna y externa que tienen las organizaciones de gestión estatal dedicadas a la salud.

Actualmente desde dicho ámbito sanitario, se le da importancia a la comunicación pero en su sentido limitado, es decir, como herramienta de difusión para la promoción de hábitos saludables, calidad de vida y prevención de enfermedades. De la misma manera, desde la labor periodística regional se informa a la sociedad, con

mayor o menor grado de precisión, según el nivel de especialización de los profesionales en comunicación y salud, lo cual contribuye a producir sentidos reducidos sobre la imagen representativa del hospital ante los ciudadanos.

Existen diversas teorías de la administración, que estudian el modo de organización de las instituciones sociales, por lo que se hace necesario un breve repaso por las más importantes, lo que posibilita entender el peso que tiene actualmente la comunicación en la configuración del ambiente laboral.

Así, se pueden mencionar la teoría clásica que considera a la administración como ciencia en la formación y estructuración de las organizaciones; la teoría de la burocracia que describe las características de la organización basada en los trabajos de Max Weber. Para este autor la burocracia es el sistema eficiente por excelencia; la teoría estructuralista basada en la sociología organizacional: el hombre desempeña diferentes papeles en varias organizaciones, ocupa muchas posiciones y soporta gran número de normas y reglamentos diferentes; La teoría neoclásica, corriente ecléctica y pragmática que pone el énfasis en los objetivos.

En este trabajo se tendrán en cuenta los conceptos de la teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo y colaboradores. El enfoque humanista que aportó la concepción del hombre social y un nuevo lenguaje al repertorio administrativo que incluye la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal, la dinámica de grupo, etc. para el estudio de las instituciones.

La teoría de las relaciones humanas, se opone a los supuestos de la teoría clásica que conciben a la organización como una estructura y se caracteriza por su enfoque prescriptivo y normativo. El cruce de ambas teorías es de utilidad para analizar la relación entre el ambiente laboral y las formas en que las autoridades del hospital perciben a los trabajadores e incentivan a capacitarse. Además permite distinguir los

conflictos subyacentes que se generan como resultado de la modalidad del programa de capacitaciones.

En la misma dirección se toma en cuenta el punto de vista de la administración científica que se basó en el concepto de hombre *economicus,* según el cual al hombre lo motiva el estímulo salarial; este es un punto de argumentación a contraponer frente al enfoque humanístico que pone el énfasis en la necesidad de reconocimiento, aceptación social y participación como determinantes en el desempeño del trabajador.

La calidad de atención de la propia institución es un reflejo del funcionamiento del grupo, según la Teoría de las relaciones humanas. La eficiencia del trabajador no está determinada por su capacidad física o fisiológica, sino por las normas sociales y expectativas grupales. Chiavenato (2004) explica que cuanto mayor sea la integración social en un grupo de trabajo, será mayor su rendimiento. Por el contrario, el desajuste social influye de forma negativa.

En un hospital la integración del equipo es un aspecto a tomar en cuenta debido a que el servicio que brinda tiene relación directa con la calidad de vida tanto de los usuarios de la salud como para sus trabajadores y es "la capacidad social del trabajador la que determina su nivel de competencia y eficiencia" (Chiavenato, 2004, p.91).

En la misma línea el mencionado autor detalla las conclusiones del experimento Hawthorne[2] cuyos postulados se puntualizan a continuación:

a- El nivel de producción es resultado de la integración social.

b-El comportamiento social del individuo se apoya totalmente en el grupo.

c- El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales.

[2] El experimento Hawthorne fue desarrollado entre 1927 y 1932 en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company para evaluar la correlación entre iluminación y eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Bajo la coordinación de Elton Mayo, sociólogo especializado en teoría de las organizaciones y relaciones humanas el experimento fue realizado en cuatro fases y permitió delinear los principios básicos de la escuela de relaciones humanas.

d- Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa en contraposición con la organización formal establecida por la dirección.

e- Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre las personas y los grupos.

f- El contenido y la naturaleza del trabajo tienen influencia sobre la moral del trabajador.

g- En la teoría de las relaciones humanas los aspectos emocionales merecen una atención especial.

Lo antes dicho es un breve muestrario conceptual para explicitar los factores que determinan las actitudes e impactan en la forma de comunicación e interacción de los empleados en cualquier tipo de institución.

Los agentes administrativos del hospital Lucio Molas, trabajan de acuerdo a pautas formales e informales. Estas últimas son producto de las prácticas sociales que deben ser contempladas por los directivos ya que como explican los autores Pérez Perea, Soler Cárdenas, Faustino y Díaz Hernández (2009), el ambiente laboral en salud pública compone un elemento esencial del desarrollo de la planificación y estrategia de la organización.

Afirman los autores que tomar en cuenta el ambiente laboral posibilita a los directivos, la toma de decisiones en la coordinación de los recursos para dar respuesta a las nuevas necesidades, los cambios del entorno y contribuir a la elevación de la calidad del servicio que brinda a la población.

Por su parte Carmen Costa Sánchez (2011) explica que para asegurar la excelencia de atención en salud deben crearse ciertos estándares y perfiles del servicio a fin de garantizar la consistencia y calidad percibida. Según la autora “la interacción directa

entre el cliente y empleado hace que la satisfacción del cliente esté directamente ligada con la imagen y el trabajo del empleado" (Costa Sánchez, 2011, p. 16).

En concordancia con esta línea de pensamiento, es útil revisar los conceptos de comunicación institucional en referencia a la misión, visión y valores[3], del hospital Dr. Lucio Molas. Las prácticas sociales reflejan si el público interno ha aprehendido y comparte los lineamientos de la institución. Ahondar sobre las formas de interactuar que tiene el público interno, posibilita descubrir subjetividades que inciden en la construcción del ambiente de trabajo y, en consecuencia, afectan también la comunicación externa.

El aporte a la presente investigación es de relevancia considerando que un hospital tiene ciertas particularidades que Costa Sánchez (2011) señala, tales como la intangibilidad ya que el usuario de la salud juzga de acuerdo al proceso de prestación del servicio, por lo tanto la valoración es subjetiva y de acuerdo a la experiencia vivida. Una segunda característica es la interacción, que tiene como requisito la capacidad de adaptación a las necesidades variables de cada paciente. En tercer lugar la inmediatez, que significa que la producción y consumo del servicio se lleva a cabo de forma simultánea en tiempo y espacio.

---

[3] El hospital Lucio Molas es una entidad dependiente del Ministerio de Salud de La Pampa y está enmarcada en el modelo de salud que propone el gobierno para la provincia.
VISIÓN: Promover a la Salud Pública como un derecho fundamental de las comunidades, y desarrollar políticas, estrategias y acciones de promoción, prevención, asistencia y rehabilitación en el marco de la atención primaria de la salud y de los derechos humanos.
MISIÓN: Panificar y ejecutar Políticas a corto, mediano y largo plazo, enmarcadas en una Ley Provincial, que instalen definitivamente al **Modelo Integral de Salud** como política de Estado (sobre la base de la APS, la descentralización y el Recurso Humano).
VALORES: Equidad, Justicia, Solidaridad, Continuidad, Calidad, Integridad, Oportunidad, Personalización, Participación, Responsabilidad, Igualdad.

1.2. Discurso: "somos hospitalarios"

Tomando en cuenta las características mencionadas, se puede inferir que en el hospital Dr. Lucio Molas existen una serie de preconceptos que determinan una forma de interactuar y de percibir la realidad. También una manera de percibirse a sí mismo y dentro del grupo, manifestado en el discurso con frases como "somos hospitalarios", "somos personas cuidando personas", "lo único importante es el paciente".

Con rasgos de estereotipo, es decir una representación aceptada y compartida por un grupo como propia de un colectivo, estas expresiones se reproducen como parte de ciertas prácticas, producto de las convicciones y creencias, sobre una forma de interpretar el entorno, de ahí la relevancia de indagar la relación entre discurso, práctica social y su impacto en la construcción del ambiente laboral.

Para analizar los enunciados antes mencionados que se podrían enmarcar en lo que Bourdieu (2011) define como reproducción social es necesario remitir a la idea del habitus lingüístico "como estructura estructurada y estructurante entendida como formadora de prácticas". Entre las aportes del autor otro concepto relevante, en relación a las formas de vincularse y los mecanismos de comunicación empleados por los agentes administrativos del hospital, es también el constructo *campo*, como espacio social de acción e influencia en el que confluyen determinadas relaciones sociales, incluidas las de poder y dominación.

Al indagar la importancia que tiene el programa de capacitaciones, se intentó descubrir si entre los miembros de la institución, existe la competencia por los recursos materiales y simbólicos considerando que las luchas de poder impactan en la comunicación interna.

Para abordar este trabajo son utilidad los conceptos de Bourdieu (2011), *capital social* entendido como un conjunto de recursos actuales y potenciales de una red de relaciones más o menos institucionalizadas con la adhesión a un grupo y *capital simbólico*, que refiere al prestigio que otorga la adhesión a ciertos grupos sociales.

Desde la mirada sociológica, la teoría de las representaciones sociales ha contribuido a revelar la importancia del contexto en la construcción de creencias, actitudes y opiniones de los sujetos.

En este marco se recurre nuevamente al concepto habitus en tanto sistema de disposiciones durables y transferibles que "integran todas las experiencias pasadas y funcionan en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes" (Bourdieu, 1972, p. 178), el concepto entonces, introduce la dimensión histórica en el análisis de la acción de los agentes administrativos y su adhesión o resistencia a los posibles cambios provocados por las capacitaciones.

El constructo habitus supone un carácter determinista para algunos sociólogos como Giroux quien expresa: "se trata de una camisa de fuerza conceptual que no admite cambio" (Giroux, 1983, p.90). A lo antes dicho se contrapone como argumento que el habitus "Siendo producto de la historia, es un sistema abierto de disposiciones, enfrentado de continuo a experiencias nuevas y en consecuencia, afectado sin cesar por ellas. Es perdurable más no inmutable" (Bourdieu y Wacquant, 1995, p.92).

En suma, Bourdieu (1995) propone que sea considerado como una especie de resorte en espera de ser soltado ya que según su análisis, de acuerdo a la estructura del campo, el mismo habitus puede originar diferentes acciones según los incentivos que reciba.

La intervención desde la comunicación genera encuentro con el otro, y la posibilidad de auto percibirse en relación a lo laboral. Los ámbitos de trabajo son también espacios de socialización y en este caso las diferentes áreas del hospital serán insumos de la presente investigación.

En cuanto al vínculo entre la forma de hacer y la comunicación Uranga (2007) afirma que "cuando actuamos sobre las prácticas sociales, para transformar las

relaciones que existen allí y las prácticas comunicativas que le dan lugar, necesitamos también actuar de tal manera que se modifique la percepción que cada sujeto, individual o colectivo tiene de la misma" (Uranga, 2007, p.16) por lo que para responder a las exigencias de un organismo dedicado al servicio de la salud, se precisa de recurso humano formado o capacitado y con habilidades comunicacionales. El análisis de la capacitación para desarrollar habilidades en el trabajo, es materia para analizar los posibles cambios en los individuos y en su manera de comunicarse, en relación con la construcción del ambiente laboral.

Capítulo 2

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El abordaje del presente estudio se definió en base a la idea de que toda investigación se inicia con una serie de consideraciones de aquella parte del mundo social que se desea conocer. En algunos casos se trata de cuestiones cercanas a la experiencia del investigador y en otros son difusos y más generales.

El primer acercamiento al estudio de la comunicación en el hospital Dr. Lucio Molas se realizó en el año 2016 como parte de un trabajo de indagación, observación y análisis situacional enmarcado en las actividades de la asignatura Taller de Gestión de la Comunicación Institucional.

Posteriormente, durante el 2017, se realizó la práctica profesional en la mencionada institución y sumado a las lecturas de investigaciones previas referidas a establecimientos de similares características se obtuvo como resultado una serie de interrogantes y el interés por estudiar la relación entre las capacitaciones, su impacto en la comunicación y la construcción del ambiente laboral.

Tal como expresa Sautu la "experiencia, lecturas y reflexión sobre el tema son guiadas por un conjunto de preguntas acerca de la naturaleza de lo que se desea investigar y la manera de abordarlo, tomando en cuenta lo que otros hicieron antes que nosotros, mirando al mundo empírico y preguntándose acerca de las posibilidades y los medios para acceder a él" (Sautu, 2005, p.30). El hospital brindó un espacio concreto de estudio y la participación voluntaria de los agentes involucrados hizo factible el acceso a las prácticas cotidianas.

La construcción de evidencia empírica es una de las características de la investigación social, se elabora a partir de la teoría con la aplicación de reglas explícitas. Está apoyada en paradigmas que le permiten discutir los fundamentos, extensión y métodos del conocimiento. La metodología "específicamente reflexiona acerca del papel de los valores, la idea de causalidad, el papel de la teoría y su vinculación con la evidencia empírica, el recorte de la realidad, los factores relacionados con la validez del estudio, el uso y el papel de la deducción y la inducción, cuestiones referidas a la verificación y falsificación, y los contenidos y alcances de la explicación e interpretación." (Sautu, 2005, p.37-38).

La metodología cualitativa se considera adecuada para aproximarse a los objetivos planteados. Las autoras Muriel y Rota (1980) explican que las técnicas de la investigación cualitativa, permiten el conocimiento directo de las percepciones de las personas y posibilitan la exploración y la explicación profunda de conceptos, que no pueden ser precisados a través de métodos cuantitativos, ya que estos se enmarcan en una concepción positivista y trabajan sobre situaciones artificiales en las cuales el investigador mantiene la distancia y neutralidad. Vasilachis de Gialdino (1992) explica que, en los métodos cualitativos los contextos son reales y el observador intenta acceder a los significados participando en los mismos.

El recorte temporal para este trabajo abarca desde el mes de marzo de 2016 a noviembre de 2017. El ámbito espacial comprende a la Secretaría de Salas, Departamento de Admisiones, Servicio de Cardiología, Servicio de Radiología, Estadística, Departamento de Gestión Integral de Pacientes y Departamento de Docencia e Investigación.

Para delimitar el referente empírico o aspecto de la realidad que se investigó se tuvieron en cuenta las tareas específicas de los entrevistados y la forma de

intercomunicación. La observación participante permitió recolectar información sobre la interacción del público interno con el público externo, ya que es un reflejo del funcionamiento de la comunicación y el ambiente laboral, como se explicó anteriormente.

La técnica de observación participante, fue también utilizada para registrar sistemáticamente todo lo que sucedía mientras el grupo realizaba sus actividades normales. Muriel y Rota (1980) explican que para obtener una mayor confiabilidad en el uso de esta técnica es preferible que el investigador esté fuera del contexto.

La recolección de información durante los meses de diciembre, enero y febrero de 2017, implicó la permanencia en el lugar de trabajo de los agentes, propiamente dicho, en sala de espera y hall de entrada, debido a que los entrevistados se encontraban en horario laboral, dentro del hospital. Por ello "el investigador asume que sus valores forman parte del proceso de conocimiento y reflexiona acerca de ello." (Sautu, 2005, p. 40)

Para obtener la información, la entrevista semiestructurada se consideró fundamental ya que es una herramienta de investigación en la cual, las personas manifiestan oralmente sus opiniones, creencias, sentimientos y puntos de vista, actitudes y conductas. Su diferencia con la encuesta es su flexibilidad y permite una visión global del problema que se estudia. Se elaboraron tres instrumentos para abordar el trabajo, la primera destinada a los profesores que intervienen en la planificación y dictado de los cursos y capacitaciones, con el fin de conocer cómo se desarrolla el programa, si se tuvo en cuenta el interés de los destinatarios, si hubo modificaciones, etc. Una segunda tanda de entrevistas, se destinó a los jefes de área que, como informantes directos, realizan una valoración del resultado de las capacitaciones, en función de la modificación del ambiente laboral resultante de la experiencia. Por último, se elaboró una serie de

preguntas a realizar a empleados administrativos que participaron de uno o más cursos, para indagar sobre sus expectativas, posibilidades, interés e interpretación fidedigna de mejoras en la interacción, como resultado de la capacitación y su percepción del ambiente laboral.

Para seleccionar a los informantes, se utilizó la técnica "bola de nieve" la cual consiste en que cada entrevistado nos presente a otros agentes que cumplieran con los requisitos. La cantidad de entrevistas no estuvo definida de antemano, sino que una vez que se alcanzó "el punto de saturación teórica" (Sautu, 2003), se supo que la información ya no es relevante porque se reitera.

Las fuentes secundarias seleccionadas para el presente estudio son documentos que contienen información sobre las normativas, la variedad de cursos y capacitaciones, cantidad de inscriptos, asistencia y cantidad de agentes que llegan a finalizarlos.

Una vez realizada la recolección de información mediante las entrevistas, observación de campo y documentos referidos al desarrollo de cursos y capacitaciones, fue analizada en profundidad y se procedió a su interpretación. Posteriormente se cruzó la información con los supuestos teóricos y las categorías de análisis definidas en función del conocimiento que se deseaba obtener.

Capítulo 3

COMUNICACIÓN EN SALUD PÚBLICA

La comunicación en instituciones sanitarias, cuenta con autores especializados tales como Carmen Costa Sánchez[4], Mónica Petracci[5], Edilson Bustamante Ospina[6], entre otros, dando cuenta de la importancia creciente que tiene el estudio de las disciplinas en diálogo y su constante desarrollo.

Sin embargo el estudio sistemático de la comunicación en escenarios sanitarios dentro de la provincia de La Pampa cuenta con pocos trabajos y en consonancia con lo dicho por Bustamante Ospina (2013), los estudios, en su mayoría, se quedan en asuntos puntuales de indagar como fenómeno de comunicación y no se traslada a las áreas específicas para evaluar, por ejemplo, su impacto en las labores que desempeña el equipo de trabajo estudiado y su repercusión en el ambiente laboral.

El interés por realizar el presente trabajo comenzó a partir de la convicción de que comunicación y salud deben ser estudiadas exhaustivamente en la provincia de La Pampa, con miras a lograr una articulación que redunde en beneficios para el sistema de Salud Pública.

---

[4] Carmen Costa Sánchez. Licenciada en Periodismo y en Comunicación Audiovisual por la Universidad de Santiago de Compostela. Sus áreas de trabajo de referencia son las de Comunicación Organizacional, la Comunicación Médica y la Comunicación de Crisis.

[5] Mónica Petracci. Investigadora. Doctora en Ciencias Sociales Summa Cum Laude, Universidad de Buenos Aires (UBA) Consejera Directiva FCS UBA Integrante Comisión de Doctorado de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA) Profesora de grado Titular Regular y Coordinadora de las Áreas Comunicación y Opinión Pública, y Comunicación y Salud, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales (UBA).

[6] Edilson Bustamante Ospina. Doctorado Universidad Autónoma de Barcelona. Doctorado en Publicidad y Relaciones Públicas. Comunicación Interna y la promoción de la salud. Estudio de caso Madrid Salud.

3.1 Las capacitaciones y su desarrollo

Para explicar la importancia de las capacitaciones destinadas a los agentes administrativos del hospital Dr. Lucio Molas y su impacto en la comunicación interna y la construcción del ambiente laboral, se hace un repaso de las actividades desarrolladas por Departamento de Docencia e Investigación a lo largo del período estudiado (2016-2017).

Al indagar cómo y por qué surgió el programa de capacitaciones, las autoridades de la institución reconocen que se trató de una necesidad prioritaria para resolver los trámites administrativos, contrataciones y gestión hospitalaria, entre las razones más urgentes. Por otro lado, el resultado que arrojó el análisis de antecedentes realizado por la Dirección de Personal, fue que 120 administrativos no acreditaban el secundario completo y se propuso como objetivo fundamental, generar las condiciones para que los agentes que lo deseen, ya que no es obligatorio, tengan la posibilidad de realizar sus estudios en horario laboral y con los materiales de estudio provistos por la institución, profesores de apoyo dependientes del Ministerio de Educación y dentro del edificio del hospital.

Para obtener el título de estudios secundarios, requisito para desempeñar tareas administrativas, se inscribieron 198 agentes, concurrieron 94 y rindieron examen 48 y no se registra si finalizó aún algún alumno.

Con respecto a la formación en TICs., se capacita al personal y se incentiva el uso de las tecnologías con el dictado de cursos bajo la modalidad taller administrativo – informático.

Los objetivos[7] del curso son:

- Fortalecer los procesos de cambio cultural y organizacional en el ámbito del hospital público, necesarios ante los nuevos escenarios socioeconómicos, en los cuales el sector salud puede realizar contribuciones sustantivas en términos de calidad de vida y cohesión social.

- Desarrollar recursos humanos administrativos con actitudes, conocimientos y habilidades necesarias para liderar proyectos de gestión en instituciones sanitarias.

- Desarrollar actitudes administrativas en la consideración del usuario como ser humano íntegro, así como centro y razón de ser del sistema sanitario.

Fotografía N°1, Curso de informática

Fuente: Emmanuel Villafañe

[7] Extraído de: Curso taller administrativo-informático "Herramientas para adquirir conocimientos técnicos-administrativos en ámbitos hospitalarios" Hospital Dr. Lucio Molas.

A los efectos de este análisis se mencionan las áreas que vinculan los procedimientos administrativos contables de la gestión hospitalaria tales como: Departamento de Gestión Integral de Pacientes del cual dependen 13 servicios, Secretaría de salas, Admisión, Estadísticas, Gestión de Pacientes, Prestaciones médicas, Servicio de Cardiología y Servicio de Radiología, Departamento de Docencia e Investigación.

El curso de informática se dictó en cuatro oportunidades con cupo de 25 agentes, de los cuales 20 son administrativos y los restantes pertenecen a diferentes áreas, ya que es abierto a todo el personal del hospital. Según los registros un 60 % de los inscriptos completó el curso.

Como requisito para su aprobación se exige un trabajo final que sea aplicable al área a la cual pertenece. Además, se otorga un certificado que se agrega al legajo del agente.

Cabe mencionar que el hospital funciona un organigrama de hecho y no de derecho y no se aplica la legislación que obligue y regule el acceso a los cargos a cubrir, tampoco hay un manual de procedimiento y los agentes que ingresan a un área aprenden a realizar los trabajos instruidos por sus compañeros.

La Ley N°1279 de Carrera Sanitaria[8] para el concurso de los cargos, en realidad no se aplica en ningún establecimiento de salud de la provincia. La selección se define previa evaluación de antecedentes, como una facultad que tienen el director del establecimiento y el subsecretario de Salud.

3.2 Acuerdos interinstitucionales

La carencia de estudios específicos en materia de comunicación y salud, planificación de la comunicación, relación entre comunicación interna y externa, propios del hospital Dr. Lucio Molas dio el impulso para que el Departamento de Investigación y Docencia,

[8] http://www.lapampa.gov.ar/images/stories/Archivos/AsesoriaLetrada/Ley_no__1279.pdf

y la Universidad Nacional de La Pampa realizaran un trabajo conjunto[9] enmarcado en el enfoque de la Extensión Universitaria y "en el terreno de las Prácticas Comunitarias mediante un modelo de enseñanza y aprendizaje basado en la experiencia" (Olivares, Pascual, 2017, p.5). En aquella oportunidad, el diagnóstico fue que el nosocomio carece de un adecuado sistema de comunicación interno y externo que pueda llegar a los públicos destinatarios.

Como resultado de la experiencia, se convocó a estudiantes de la Licenciatura en Comunicación Social, a una pasantía siendo una novedad y una señal de que se asume la importancia de la disciplina como dimensión estratégica.

Este punto de partida, pone de relieve la utilidad de elaborar un programa de comunicación interna, cuyos objetivos debieran ser, de acuerdo con lo planteado por Bustamante Ospina (2013), respaldar el logro de los objetivos institucionales de promoción de la salud.

Para conseguirlo, Bustamante Ospina propone investigar constantemente los procesos de comunicación, fortalecer la identificación de los colaboradores con la institución y su misión, formándolos en las competencias que requieren, para llevar a cabo su trabajo. Desde el año 2016 el hospital Dr. Lucio Molas, ha puesto en marcha un programa de cursos y capacitaciones destinado a los agentes administrativos de las diferentes áreas.

A la constante formación de los profesionales y técnicos de la salud en sus respectivas especialidades, se suman las propuestas inclusivas para quien quiera formarse sea o no profesional. La iniciativa tiene por finalidad, generar un ámbito institucional que favorezca el sentido de pertenencia al Establecimiento Asistencial Dr. Lucio Molas.

[9] La universidad en Instituciones de salud. Ámbito de prácticas para la Extensión y la Formación Profesional en Comunicación Social.

El 8 de setiembre de 2016 en el marco del día internacional de la Alfabetización, los Ministerios de Educación y de Salud firmaron un convenio de cooperación mutua[10] con el objetivo de que los agentes del área de salud, puedan finalizar sus estudios primarios y secundarios.

Además el 26 de julio de 2017 se concretó un convenio entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud para dictar el curso de Formación Profesional "Mantenimiento Edilicio"[11], destinado a los agentes pertenecientes a Servicios Generales del hospital Dr. Lucio Molas, que les permitió acceder a una certificación de calidad nacional. Se constituyó en una experiencia inédita ya que por primera vez los interesados se capacitaron en albañilería, plomería, herrería y electricidad con clases dictadas por profesores de la EPET (Escuela Provincial de Educación Técnica).

Fotografía N°2, Aula móvil.

Fuente: Subsecretaría ETP de La Pampa

[10] https://sitio.lapampa.edu.ar/index.php/item/convenio-interministerial-de-educacion-y-salud. Consultado el 04-04.2018

[11] http://www.inet.edu.ar/index.php/formacion-profesional-para-operarios-de-hospital-en-la-pampa/ Consultado el 04-04-2018

Es pertinente mencionar nuevamente a Edilson Bustamante Ospina, quien retoma de diferentes autores las funciones de la comunicación interna resumidas en las cinco "ies": Identificación, Información, Integración, Imagen e Investigación. A esta clasificación el autor le agrega una función más: la Instrucción o formación conformando así el modelo de las seis "ies", dando cuenta la importancia de la capacitación en los procesos de comunicación.

Capítulo 4

INSTITUCIÓN COMO SISTEMA SOCIAL

Para analizar la importancia de la comunicación y de la capacitación en la construcción del ambiente laboral, se debe comenzar por reconocer el papel de las autoridades del hospital en la toma de decisiones ya que las acciones están determinadas por "los sistemas empleados por los propios directivos, los que a su vez son producto de la concepción que éstos tienen acerca del rol y la importancia de los empleados para el logro de los objetivos institucionales" (Muriel, Rota, 1980, p. 272).

A partir de la teoría de sistemas que explica a la institución como un sistema social, se analiza al hospital Dr. Lucio Molas tomando en cuenta que, tal como proponen Muriel Rota (1980), forma parte de un sistema mayor o supra sistema, el cual constituye su medioambiente político, económico y social específico.

El establecimiento estudiado está bajo la órbita del Ministerio de Salud del Gobierno de la provincia de La Pampa. Por lo tanto, hay entre las instituciones mencionadas una relación jerárquica y todas estas, a su vez, deben responder por sus acciones al macro sistema representado por la sociedad.

4.1 Eficiencia y ambiente laboral

El Cdr. Oscar Cerinignana, Director asociado administrativo contable, subrayó la necesidad de capacitar a los empleados, para cumplir con las exigencias derivadas del manejo de fondos públicos, explicó que tuvieron que formar a los agentes involucrados en todo el circuito administrativo.

El manejo de fondos públicos de la institución exige la rendición ante los organismos competentes tales como el Tribunal de Cuentas y Fiscalías de la provincia. Esto

significó para las autoridades la implementación de un plan de acción para capacitar a los agentes en las tareas vinculadas a obras sociales y facturación, entre otras, de manera que permitiera llevar adelante la ejecución presupuestaria de manera eficiente.

La teoría clásica fundada por Henri Fayol, pone el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia en todas las partes involucradas sean órganos, secciones, departamentos, etc., o personas, ya sean ocupantes de cargos o ejecutores de tareas.

En el hospital Lucio Molas existe un organigrama que muestra las relaciones entre las diferentes partes y la función de cada una de ellas. Corresponde citar a Chiavenato (2004) quien señala como nota importante que el racionalismo de la Teoría clásica ve la eficiencia desde un punto de vista técnico y económico, explica que de ahí se deriva la visión anatómica de la organización, sus relaciones y sus funciones dentro del todo para asegurar la máxima eficiencia.

Siguiendo en línea con esta reflexión teórica, desde el hospital Lucio Molas se evidenció como un factor negativo para la funcionalidad del nosocomio, que 120 administrativos no tengan sus estudios secundarios completos ni conocimientos básicos de informática, para dar cumplimiento a las normas que rigen la confección de expedientes.

Un motivo que explica lo antes dicho fue la tercerización de las funciones que realizaban los agentes de Servicios Generales. Éstos pasaron a desempeñar tareas administrativas sin estar debidamente formados, dependiendo de los compañeros para aprender a desenvolverse. La inoperancia en algunas de las acciones, a consecuencia de la falta de formación, condicionaba también el rendimiento en el plano económico,

debido a que los gastos que insume repetir una misma tarea a causa de errores, pueden ser muy elevados.

La necesidad de impulsar la finalización de los estudios primarios y secundarios se vincula con la carencia de conocimientos y habilidades en comunicación. Estos agentes son la cara visible de la institución y se encargan de recibir al usuario del servicio de salud. En este sentido, es importante que estos puedan desenvolverse ante las demandas de la población tomando en cuenta el impacto que tiene su accionar en la imagen institucional.

Los agentes responsables de los trámites administrativos requieren de la asistencia de las nuevas tecnologías de información y comunicación para dar con los estándares de calidad, no obstante, imponer la obligatoriedad de capacitarse resultó contraproducente. En este sentido se comprobó, por parte de los agentes, el uso de mecanismos tales como inscribirse y no asistir, no presentar trabajos solicitados, argumentar falta de tiempo o exceso de trabajo. Es menester mencionar que el programa se desarrolla en horario laboral y es gratuito.

Por su parte, la potencial mejora del servicio de salud que implica el uso de los recursos tecnológicos e informáticos disponibles, necesita de agentes capacitados debido a que la institución se vincula con 109 establecimientos de la provincia[12].

La implementación de la tecnología en la red sanitaria provincial tiene entre sus beneficios una notable disminución de los gastos ocasionados por derivaciones y traslados de pacientes a centros de mayor complejidad del país, la capacitación y

[12] Un aspecto a resaltar es que desde el año 2011, el hospital Dr. Lucio Molas es cabecera del sistema de OCD, como instrumento social para el bienestar de los pacientes y Telemedicina, como un instrumento para la continua capacitación científica, que permite vincular 17 nodos distribuidos en la provincia de La Pampa.

actualización permanente de profesionales y técnicos a través de ateneos, y el acceso a especialistas del hospital Garrahan de Buenos Aires, mediante el consultorio virtual inaugurado en el año 2017.

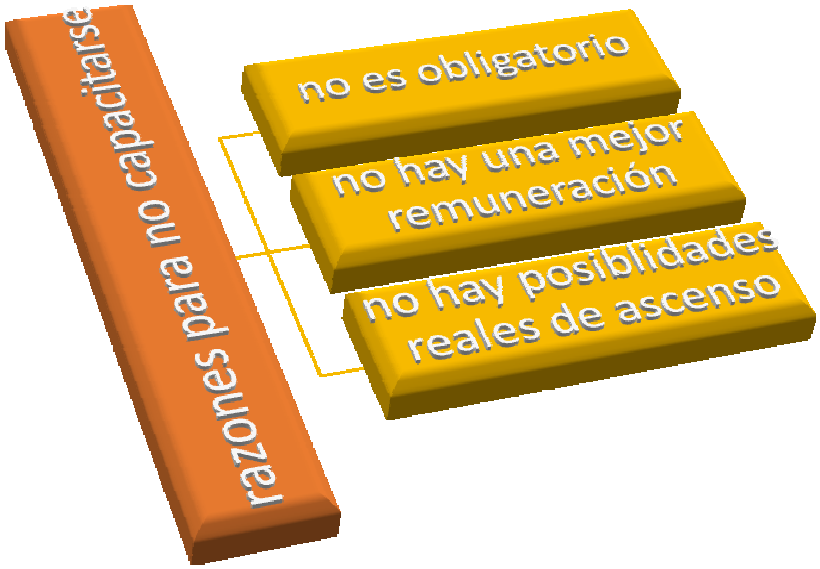
Por tratarse de un hospital de alta complejidad, el trabajo administrativo tiene especial relevancia, debido a que es el apoyo logístico de toda la producción hospitalaria. La gestión de atención médica, hotelería, internación, conforman expedientes que en algunos casos constan de 200 folios y en el que intervienen agentes de diversas áreas. En consonancia con la Teoría clásica, cada una de las partes que componen la estructura organizacional está abocada a conseguir la mayor eficiencia.

Con respecto a la selección del personal, es habitual que no se tome en cuenta el perfil ocupacional del puesto de trabajo, ya que las vacantes se completan a partir de decisiones políticas. En muchos casos, el recurso humano no cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el desempeño de la función y esto pone de manifiesto la necesidad de planificar capacitaciones que permitan alcanzar los objetivos que se propone a institución.

Cabe señalar que las instituciones bajo la órbita estatal son calificadas socialmente como burocráticas, entendiendo a la burocracia como una forma de organización donde el papeleo se multiplica, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. Además el término se emplea para señalar el apego de los empleados a los reglamentos, causando ineficiencia a la organización.

Las características de la burocracia según Max Weber, refieren a la competencia técnica y meritocracia, conforme la cual la elección de las personas se basa en el mérito y la competencia y no en preferencias personales "de donde se origina la necesidad de

exámenes, concursos pruebas y títulos para admisión y promoción de empleados" (Chiavenato, 2004, p. 227).



Esquema 1: Razones para no capacitarse.

El esquema pretende resumir las razones que los agentes argumentan para no capacitarse y revelan que el hospital no se enmarca en una institución burocrática de acuerdo a la caracterización que hace Weber.

4.2 La comunicación como dimensión estratégica

Los cursos y capacitaciones destinados al personal administrativo forman parte de un plan global que se divide en tres ejes y comenzó a gestarse en diciembre de 2015: docencia, investigación y comunicación. Para el Dr. Prof. Jorge Olivares, Jefe del Departamento de Docencia e Investigación, el objetivo de las acciones es lograr un equilibrio entre los tres ejes mencionados.

Se reconoce, en consonancia con la teoría clásica, la importancia de cada uno de los miembros que componen el equipo de salud este apto para brindar un servicio eficiente y de calidad. Sin embargo el punto de vista que prevalece es el de humanizar la medicina.

Se entiende, como principio básico, el peso que tiene el capital humano y se analiza de manera integral el desempeño de los agentes de la institución, poniendo de relieve que el trabajo en salud lo hacen todas las personas.

Tanto el equipo del Departamento de Docencia e Investigación como el responsable del área de cómputos, Alejandro Lahoz, reconocen que a la hora de presentar los resultados a los organismos gubernamentales correspondientes, prevalecen los indicadores numéricos.

No obstante, de acuerdo con la teoría de las relaciones humanas, los entrevistados expresaron que los resultados positivos se visibilizan a partir de una mejor interacción entre compañeros, la permanencia en el área, los pedidos de nuevos cursos, etc. y se traducen en el cumplimiento efectivo de las tareas.

Se analiza el circuito de atención desde el ingreso del paciente en la ventanilla ya que todos los involucrados en el proceso cumplen un rol que, según explica el Dr. Olivares, tiene que ser alimentado y retroalimentado con formación. Se plantea por ello la necesidad de generar las condiciones y los espacios para que los agentes se desarrollen.

Desde el centro de cómputos, donde se organiza y difunde la información de Oficina de comunicación a distancia y telemedicina, se concibe a la comunicación y su éxito desde lo cuantitativo. Asimismo desde el área se reconoce la ausencia de un manual de procedimientos, destinado a quienes ingresan, para el uso y funciones pero se destaca que es el compañerismo el que prima en dicho acto.

En la práctica, instruir al que recién ingresa, conlleva además introducirlo en las redes de relaciones interpersonales incluyendo relaciones de poder. Así, posibilitan adquirir un repertorio de modalidades y actitudes para aprender cómo ser empleado público o concretamente empleado hospitalario.

En cuanto a la comunicación se reconoce la importancia del *feedback* entre empleados, que se manifiesta en la capacidad de los agentes para comprender lo que el otro necesita para desarrollar su trabajo correctamente y que favorece la construcción de un ambiente laboral propicio.

Hay en los entrevistados un común denominador: la inclusión traducida en la comunicación y la capacitación para lograr un trabajo eficiente.

4.3 La formación como política institucional

Como se ha mencionado anteriormente, la selección de personal responde a decisiones políticas y en este contexto, cabe mencionar que el apoyo de las autoridades para formar a los agentes es prioritario.

El jefe del Departamento así lo reconoce, dando cuenta de que las soluciones no sólo dependen de cuestiones económicas y técnicas sino que interviene la dimensión política para alcanzar el mayor aprovechamiento de las oportunidades de mejora institucional.

En este marco se puso en evidencia la incidencia del apoyo para la concreción, desarrollo y continuidad del programa, que demanda la aprobación de los directores de la institución y del Ministro de Salud para garantizar el espacio físico, los insumos y adecuación de horarios de trabajo para los agentes.

En los dos años desde la implementación del programa de cursos y capacitaciones, se pueden acreditar resultados cuantitativos desde una perspectiva compleja, aunque no hay todavía un mecanismo de evaluación sistemático que abarque el aspecto cualitativo.

Las autoridades entrevistadas consideran la necesidad de encontrar un mecanismo viable para obtener información, que permita realizar modificaciones de ser necesario. Se considera que el presente estudio colaboraría en este último sentido.

4.4 Comunicación y prácticas sociales

La estrategia aplicada para comunicar e invitar formalmente a los empleados a realizar los cursos, consiste en elevar una nota al jefe del servicio quien a su vez avisa oralmente a sus subordinados. Por otro lado se coloca en cartelera un afiche sobre las actividades que se darán en el año, quién las va a dictar y el contenido del curso o capacitación.

Además, de manera informal, se propaga la información poniendo en evidencia las prácticas sociales que están arraigadas en la institución. Por un lado se depositó la confianza en el "boca en boca" que resultó ser el método más efectivo y por otro se confirmó que la obligatoriedad, funciona de manera negativa generando tensiones entre los agentes.

Esta forma de hacer o habitus, según Bourdieu, pone de relieve la dimensión histórica presente en las acciones y percepciones, a la vez subrayan el peso del contexto en que se desarrollan. Se acepta que desde hace mucho tiempo la adhesión de los agentes a un determinado proyecto dependerá de que el mismo se ajuste una serie de pautas no escritas que rigen las acciones dentro de la institución.

Con el objetivo de impulsar la autonomía, confianza y mejorar las relaciones interpersonales, para aprobar el curso taller de informática, se requirió de la presentación de un trabajo final, aplicable al área a la que pertenece el agente. Éste

debió ser presentado a las autoridades y compañeros al finalizar la capacitación. Como incentivo, el certificado obtenido pasó a integrar el legajo y posibilitó acceder a un ascenso o jefatura en caso de producirse una vacante, de acuerdo a lo expresado por los organizadores.

En consonancia con la teoría de las relaciones humanas, se destacan los aspectos psicológicos y sociológicos como resultado del logro individual y grupal, y se coincide en afirmar que tiene un impacto positivo. Según Muriel y Rota (1980), el establecimiento de relaciones constructivas, de cooperación y participación en donde todos se sientan aceptados y tomados en cuenta son factores determinantes en la edificación del ambiente laboral.

De manera similar, los entrevistados aseguran que mediante el programa de capacitaciones se estimuló el sentido de pertenencia e identificación de los agentes de los administrativos, quienes les expresaron su satisfacción e interés por recibir nuevos cursos.

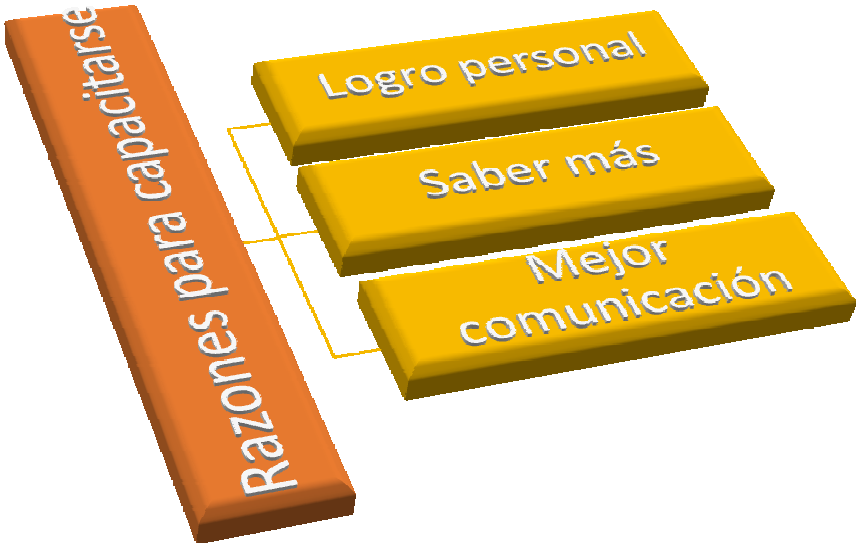
Igualmente se admitió que hay áreas de la administración en donde falta alcanzar el objetivo y se reconoció que es de vital importancia la comunicación para trabajar en equipo.

Surgió así, un término fundamental para el trabajo sanitario, van-der Hofstadt, Quiles y Quiles Sebastián (2006), argumentan que el trabajo en equipo supone una relación de interdependencia en la cual los miembros de un grupo comparten normas (formales e informales) y desempeñan roles complementarios, de este modo el trabajo de un miembro no avanza si otro no hace el suyo.

La institución intentó mediante el programa, incorporar la cultura o espíritu de equipo. La importancia de esta propuesta residió en cada uno de los miembros necesita del trabajo de los demás para poder realizar sus propias tareas.

El programa sirvió a los agentes para integrarse y reconocerse. En muchos casos los administrativos, desconocían que tarea realizaba el compañero por lo cual, fue necesario generar un acercamiento entre los integrantes de las diferentes áreas que funcionan dentro del hospital.

El trabajo en ámbitos sanitarios implica compartir información y soluciones, ya que se requiere para diferentes trámites administrativos los mismos datos. Como resultado de la interacción se generó un nuevo tipo de comunicación.



Esquema 2. Razones para capacitarse

El esquema resume los principales beneficios expresados por los agentes que realizaron cursos y capacitaciones. Se señala la mejora en la comunicación destacando su importancia.

El beneficio de una comunicación fluida entre los compañeros fue la eliminación de compartimientos estancos en los que cada uno hacía su tarea sin participar o colaborar

con el otro. Esta modalidad dificultaba la continuidad de un trámite en curso, ante la ausencia de un agente determinado. Se logró, mediante las capacitaciones, que cada uno reconozca los roles funciones de los otros, a la vez que posibilitó que un mismo agente sepa realizar diferentes tareas

La alfabetización digital generó también mejoras más allá del lugar de trabajo y según lo afirma el Dr. Olivares, se entendió como una preparación para la vida. En concordancia, de acuerdo al relato de los agentes, los conocimientos adquiridos sirvieron para aplicarlos en el ámbito personal y familiar, para ayudar a los hijos en las tareas escolares, confeccionar notas, planillas de Excel, buscar información, elaborar gráficos, etc.

Consecuentemente los agentes percibieron que desde la dirección del hospital se los integró y consideró parte del proyecto, idea que se condice con la teoría de las relaciones humanas conforme a la cual los aspectos emocionales merecen una atención especial.

4.5 Discurso, representaciones sociales y acciones

A fin de intentar comprender la modalidad de interacción de los empleados administrativos, fue de utilidad el abordaje de los discursos sociales que Eliseo Verón (1987) definió como un conjunto de hipótesis acerca de la semiosis social.

Según el autor, la dimensión significante de los fenómenos sociales se basa en dos aspectos: toda producción de sentido es social, por lo cual no se puede describir ni explicar un proceso significante sin explicar las condiciones sociales productivas, y todo fenómeno social es un proceso de producción de sentido. En consecuencia toda forma de organización social, todo conjunto de relaciones sociales implican una dimensión significante: las ideas o representaciones.

El personal administrativo entrevistado fue colaborativo en general aunque se pudo percibir especialmente en el sector de Secretaría de Salas que abarca 13 áreas, cierta resistencia y cautela.

Algunos agentes seleccionados mediante la técnica "bola de nieve", se negaron a responder a la entrevista, aún previa explicación de que la misma sería anónima y la información obtenida sería considerada confidencial.

El contexto en que se realizaron las entrevistas fue en el lugar de trabajo, en momentos de pausas o disminución de la afluencia de público y rodeados de los compañeros de tareas. Se presume que la falta de privacidad pudo ser un condicionante para responder la entrevista.

Se preguntó a los agentes que cumplen funciones administrativas, en qué consiste su trabajo y todos los entrevistados detallaron sus tareas de manera clara y específica. Se destaca desde el inicio de la entrevista que una forma de legitimar el discurso, es aludir a la importancia que el paciente tiene.

A continuación se citan las expresiones de algunos entrevistados a los que se denomina con nombres ficticios:

"Esta es una organización de servicio se relaciona con el tiempo, con los tiempos para dar una respuesta inmediata al paciente" (Juan, administrativo contable).

"lo principal es que le solucionen al paciente, por ej.: si el paciente se quedó sin medicación yo tengo que buscar la forma" (Lucía, administrativa).

"Llevo acá 28 años o sea me encanta el trabajo, lo hago de la mejor manera, puntualizando siempre que es el paciente el que nos necesita, la satisfacción es que el paciente se vaya bien" (María, administrativa, admisiones).

"Estamos en un hospital y viene la gente que supuestamente está enferma y viene con alguna duda, un problema, no solo gente adulta sino infantiles, uno tiene que saber tratar al paciente" (Luciano, administrativo, área de cardiología).

La teoría de las representaciones sociales ha contribuido a revelar la importancia del contexto en la construcción de creencias, actitudes y opiniones de los sujetos. Así se puede afirmar que los agentes administrativos, conocen su rol como cara visible de la institución frente a los usuarios de la salud y público externo en general.

Sin embargo, se pudo observar que en la práctica diaria existen ciertas tensiones y rivalidades en las áreas que cuentan con grupos más numerosos, así como también diferencias ideológicas que conforman una polaridad expresada en "nosotros-ellos" para distinguir a los que trabajan de los "vagos".

El análisis de las expresiones, dejaron entrever las ideologías o representaciones sociales predominantes, siendo la resistencia al cambio en aquellos agentes que tienen más años de servicio y por ende tienen internalizado el saber hacer.

La complejidad de las relaciones derivó, según el relato de los propios agentes, en la rotación por distintas áreas. La incapacidad para solucionar incompatibilidades, permiten interpretar que las diferencias superan el interés por priorizar la atención del paciente.

Se pudo observar que en quienes se capacitan hay un sentimiento de autovaloración en desmedro de quienes no lo hacen, acentuándose la dualidad "nosotros-ellos" y asociando a "ellos" a lo negativo, el desinterés, la ineptitud. De esta manera, el conocimiento y desarrollo de habilidades pasó a convertirse en capital simbólico y social en los grupos debido a que los agentes con mayor formación son solicitados desde distintas áreas.

El interés de los que realizaron uno o más cursos y capacitaciones reside en considerar que sumar conocimientos tiene un impacto positivo para quien trabaje en salud, sea o no profesional.

Como contrapartida los que manifiestan no tener interés en formarse, aluden que no hay una retribución económica por el esfuerzo así como tampoco posibilidades de ascenso, que implicaría mejores condiciones de trabajo. Al respecto, cabe tener presente el concepto de la administración científica homo economicus, cuyo significado es que toda persona está motivada por recompensas económicas, salariales y materiales.

Respecto a las condiciones productivas, el acto de responder a la entrevista tiene también sus propias huellas reflejadas en silencios, cambios de tono de voz, búsqueda de complicidad, que manifiestan tensiones internas que influyen en la comunicación y el ambiente laboral porque "el análisis de los discursos no es otra cosa que la descripción de las huellas de las condiciones productivas en los discursos, ya sean en las de su generación o las que dan cuenta de sus efectos" (Verón, 1987, p.127).

Vale agregar también que quienes se negaron a responder a la entrevista, en general, expresaron que no les interesa ni necesitan hacer cursos ya que son los compañeros quienes enseñan el procedimiento a realizar. Como contrapartida los que respondieron argumentaron que a "la gente no le importa capacitarse porque saben que no es obligatorio y nadie los va a echar".

Otra acotación necesaria en este contexto, es que el personal del Departamento de Docencia e Investigación, recorría los diferentes servicios para recordarles a los inscriptos a las clases de apoyo de estudios primarios y secundarios, de manera personal, el día y horario e incentivándolos a que asistan.

Esta práctica informal, enmarcada en lo que se denomina prácticas sociales, refleja el empeño de los organizadores de los cursos y abre un interrogante sobre el interés de los inscriptos en la formación.

La opinión general acerca de la experiencia de realizar el curso de informática es positiva según lo expresaron los agentes. Para algunos significó reforzar los conocimientos previos y agregar nuevos pero para otros, significó un primer acercamiento a las tecnologías y la satisfacción de alcanzar el objetivo de aprender las herramientas básicas, y descubrir su propio potencial.

CONCLUSIONES

Se analizó la importancia de la comunicación y la capacitación para la construcción del ambiente laboral. En este sentido, partiendo de considerar a la comunicación como una dimensión fundamental y a la institución como un sistema social organizado, se definió ambiente laboral tomando en cuenta los aportes de diferentes autores, concluyendo que hay diferentes factores que lo componen y que todos ellos, están atravesados por las percepciones de los individuos.

Desde el punto de vista teórico, se recurrió a teorías de la organización institucional, el enfoque sociológico y fragmentos del análisis del discurso, para vincular conceptos como habitus, prácticas sociales, capital simbólico y otros que fueron de utilidad para intentar una aproximación al conocimiento del objeto de estudio.

Como resultado se logró responder a los interrogantes planteados al principio de la investigación. En tal sentido se arribó a las siguientes conclusiones:

1) Hay una valoración positiva desde el punto de vista de las autoridades y organizadores del programa basada en el análisis cuantitativo. Por ejemplo, sobre un universo de 211 agentes que cumplen tareas administrativas, durante el período 2016-2017, el curso de informática fue iniciado por 80 agentes y finalizaron 48 (60%).

2) Se afirmaron cambios positivos acerca del desarrollo de las tareas y sus resultados, según surge de la comparación de las inspecciones, que realizan los organismos de control de presupuesto, entre períodos anteriores y posteriores al inicio del programa.

3) Entre los agentes se percibe una mejor interacción entre compañeros, como resultado de las capacitaciones, aunque no se las considera un factor importante para lograr un ascenso o mayor remuneración.

4) La percepción de los agentes administrativos acerca de los cursos, capacitaciones o finalización de estudios primarios y secundarios, estaba condicionada por la experiencia, ya que en los hechos un ascenso o una jefatura eran designados por las autoridades aun cuando el agente incumplía la normativa.

5) El 57% de los agentes administrativos no acreditaba estudios secundarios completos y seguían ingresando agentes en esas condiciones. Quien ingresaba, era preparado por otro con mayor antigüedad que se convertía en su instructor. El aprendizaje y adquisición de las habilidades comunicacionales se producía con el método prueba, ensayo, error.

6) Existe una contradicción, dado que se organizan cursos, capacitaciones y se impulsa la culminación de los estudios primarios y secundarios, con el objetivo de disminuir los gastos que implica la ineptitud de los agentes para las tareas administrativas y simultáneamente ingresan nuevos en iguales condiciones, constituyéndose un círculo vicioso sin aparente solución.

7) Existen diferencias entre los que se capacitan y los que no lo hacen, debido a que la adopción de nuevos conocimientos se convierte en un capital simbólico y social de peso y acentúa de la dualidad nosotros / ellos que impacta en la moral individual y grupal.

8) La institución realizó una encuesta a los administrativos acerca de sus necesidades antes de elaborar el programa de capacitaciones. No obstante, los agentes perciben que no se les participa o consulta sobre sus intereses.

9) La estrategia institucional para incentivar a los agentes a que se capaciten, resultó efectiva de acuerdo al análisis cuantitativo.

10) La institución permite a sus agentes la rotación por las distintas áreas, para encontrar el lugar adecuado en el cual desempeñarse, siempre y cuando surjan las vacantes. Igualmente, se reconoció que en algunos casos, los cambios se producen por incompatibilidad entre los agentes.

CONSIDERACIONES FINALES

El presente trabajo pretende ser un aporte para que en un futuro cercano se logre arribar a la superación de las dificultades del presente. Para que eso ocurra, deben pensarse capacitaciones/ cursos que reconozcan todas las voces y se capacite teniendo en cuenta las reales necesidades del personal, articuladas con las de la institución. Es posible potenciar la visión/misión, y que todos los trabajadores se sientan en verdad hospitalarios, lo cual implica asumir la responsabilidad individual para estar a la altura del rol que desempeñan y que perciban que la institución es de todos.

BIBLIOGRAFÍA

Bourdieu P. y Waquant, L. (1995). Respuestas por una antropología reflexiva. México. Grijalbo.

Bustamante E. La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud. Hacia promoc. salud. 2013; 18(2):79-95. (Consultado el 25-03-2018)

Cuadernos de Extensión Universitaria de la UNLPam. Año 3. Nº 3. Publicación de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de La Pampa. Noviembre de 2017, Santa Rosa, La Pampa, ARGENTINA

Chiang Vega, M. Y Salazar Botello, C y Núñez Partido A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. Theoria, 16(2), 61-76.

Chiavenato, I. (2004).Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Elsevier Editora Ltda.

https://sitio.lapampa.edu.ar/index.php/item/convenio-interministerial-de-educacion-y-salud

http://ssociologos.com/2013/06/23/entrevista-a-pierre-bourdieu-la-logica-de-loscamposhabitus-y-capital/

Muriel M.L., Rota G., (1980). Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas. Ed. Andina.

Pérez Perea, Lizette, Soler Cárdenas, Silvio Faustino, & Díaz Hernández, Lázaro. (2009). Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. *Educación Médica Superior*, *23*(2) Recuperado en 07 de octubre de 2018, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es&tlng=es.

Sautu, R. (2003) Objetivos y métodos de investigación. Buenos Aires. Lumiere

Uranga, W. (2007) Mirar desde la Comunicación. Buenos Aires, marzo.

Vasilachis de Gialdino, I. (1992). Métodos Cualitativos I. los problemas teórico-epistemológicos. Ed. Centro Editor de América Latina S.A.

Verón E. (1987) La Semiosis Social. Fragmentos de una teoría de la discursividad. Editorial Gedisa S.A. Barcelona.