

PROCESO DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS DE SITUACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD DE LA MUNICIPALIDAD DE BAHÍA BLANCA

Mesa 21- Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales

- Pinta, Arianela, alumna avanzada de la Lic. en Administración, Dpto. Ciencias de la Administración- Universidad Nacional del Sur, aripinta@hotmail.com.

Estado y sus obligaciones

El Estado tiene la obligación de asegurar a todos los ciudadanos el derecho al acceso a la atención médica que le garantice salud y un bienestar digno. La Constitución de la Nación Argentina ¹ confiere como ley suprema lo que la Declaración Universal de los Derechos Humanos establece: *toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios*² (...).

Dicha obligación el Estado la cumple a través de distintas instituciones u organizaciones, entendidas éstas como unidades sociales construidas para alcanzar fines específicos³. En este caso proveer salud a los ciudadanos de una comunidad.

Por otro lado el peso de las instituciones en la sociedad y en la vida de un país es tan importante que de su correcto o deficiente funcionamiento depende, en gran parte, la vitalidad, la prosperidad y el hecho de que dicho país pueda alcanzar una posición de ventaja en el conjunto de países de similar características. Por ello todas las iniciativas y todos los esfuerzos encaminados a mejorar la gestión y el funcionamiento de las instituciones deben ser acogidos con ilusión y esperanza. ⁴

¹ En la Constitución de la Nación Argentina sancionada en el año 1994, en su artículo 31° se establece: "Esta Constitución, las leyes de la Nación que en su consecuencia se dicten por el Congreso de la Nación y los Tratados con las potencias extranjeras son la Ley Suprema de la Nación..." y en su artículo 75 inciso 22, se confiere Jerarquía Constitucional a los Tratados Internacionales allí enumerados, entre ellos la declaración Universal de los Derechos Humanos.

² Art. 25 de la Declaración Universal de Derechos Humanos.

³ Etzioni, "Organizaciones modernas", México, ed. Prentice Hall, 1972.

⁴ Elias Joan y Mascaray José "Mas allá de la comunicación interna, la intracomunicación" Ediciones Gestión 2000, año 1998, pág. 20 a 47.

La organización como sistema

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado y estructurado cuya finalidad es alcanzar un objetivo concreto. Las organizaciones pertenecen al tipo de sistemas abiertos, ya que funcionan y desarrollan su actividad en permanente interacción con su entorno, del que reciben estímulos y condicionantes, y sobre los que influyen. Para que una organización pueda considerarse un sistema, debe adoptar una estructura que posibilite la comunicación entre sus elementos y su entorno. Cada parte del sistema afecta potencialmente a todas las demás. Una administración eficiente debe asegurarse de que todas las partes trabajen bien en conjunto para rendir resultados positivos.

Por otra parte, las organizaciones hoy, no pueden permitirse desaprovechar el enorme potencial de inteligencia, iniciativa y creatividad que tiene a su disposición en el conjunto de sus trabajadores. Para aprovechar estas capacidades y potencial, la dirección debe generar un proceso de influencia capaz de involucrar a todos sus miembros en el proyecto organizacional. El proceso de influencia es aquel por el cual un organismo afecta el comportamiento de otro, bajo modalidades como persuasión, sugerencia, poder, motivación entre otras. Para que exista influencia, no sólo es importante la aceptación por parte de quien es objeto de ella, sino también una comunicación eficaz, siendo su propósito dirigir el comportamiento hacia el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación interna tiene lugar cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media y empleados). Se define como el conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados.

En ese marco, el objetivo de esta ponencia es analizar el proceso de influencia del sistema de Atención Primaria de Salud de la Municipalidad de Bahía Blanca, con particular consideración de los procesos de comunicación intervinientes y las motivaciones que orientan la elección y actividades diarias de los profesionales intervinientes.

El Sistema de Atención Primaria de Salud en Bahía Blanca

La Dirección de Atención Primaria de Salud de la municipalidad de Bahía Blanca tiene como objetivo el cuidado de la salud individual, familiar y comunitaria. Ésta debe ser accesible,

equitativa y con un costo aceptable para la sociedad. Para ello se realizan actividades asistenciales, de promoción y prevención, actividades comunitarias, redes sociales y de capacitación.

En pos del cumplimiento de dicho objetivo, las distintas tareas y actividades son realizadas a través de las unidades sanitarias (US). Para ello la ciudad se divide en Áreas Programáticas. Son un total de nueve áreas programáticas coincidentes con cada delegación municipal. En cada área programática podemos encontrar entre dos y doce unidades sanitarias. En total las unidades sanitarias son cincuenta y cuatro.

Cada área es coordinada por el jefe de área y por la jefa de enfermería. Además, cada una cuenta con el recurso profesional médico: clínicos, pediatras, psicólogos, fonoaudiólogo, ginecólogos, médico de familia o generalista, etc. En cada área el equipo médico es diferente; está compuesto por distintos profesionales y hay variados niveles de participación.

Comunicación interna en el Sistema de Atención Primaria.

Con respecto a la comunicación interna, los jefes de las áreas programáticas cumplen la función de enlace fundamental entre la Secretaría de Salud y las unidades sanitarias. Las reuniones, de acuerdo con el relevamiento realizado, surgen como un canal de relevancia, Existen dos tipos de reuniones: las reuniones de “jefes de área” y las “reuniones de equipo”. Las primeras se llevan a cabo en la Secretaría de Salud, asisten los directivos y los jefes de áreas. Se realizan todas las semanas y son guiadas por alguna autoridad de la Secretaría, se informa sobre nuevos programas, planes de salud, cursos, novedades, asuntos importantes que ocurren en las distintas áreas, etc. A esta reunión asisten los jefes de área de todas las unidades sanitarias por lo que es un momento importante a través del cual se conoce lo que está sucediendo en todo el Sistema de Atención Primaria.

Por otro lado se desarrollan las “reuniones de equipo” en las que, una vez al mes durante dos horas, el jefe de área programática se reúne con todo el equipo médico de su área. Esto involucra al personal de todas las unidades sanitarias comprendidas en la respectiva área. Es una puesta al día de todas la problemáticas, dando a conocer qué está sucediendo. También se utiliza como mecanismo para acordar cómo actuar ante determinadas situaciones, coordinar la tarea diaria. Más allá de ésto, los temas urgentes que no pueden esperar la comunicación mensual, se transmiten de manera oral, unidad por unidad, vía correo electrónico o telefónicamente.

Con menos frecuencia se realizan “reuniones de enfermeros”, a la que asisten todos los enfermeros del Sistema.

Otro canal a través del cual fluye información son los memorándum. Éstos son el único medio formal a través del que se trasmite información. Son distribuidos con periodicidad diaria desde la Secretaría hacia las distintas unidades sanitarias ya sea a través del jefe de área o de las coordinadoras de enfermería. Por medio de los memorándum se trasmite información específica de la labor diaria; horarios, informaciones puntuales, programas de salud. Es el aval ante una situación en la que se debe tomar una decisión, es una orden por escrito.

Por otro lado, el Sistema de Atención Primaria cuenta con un programa que le permite realizar llamadas telefónicas dentro del sistema, de manera gratuita. Es el medio informal más utilizado, el equipo de cada área se comunica diariamente. Es recurso es utilizado para consultas cotidianas y para resolver temas inmediatos. Se realizan llamadas entre unidades de la misma área, unidades de otras áreas, hacia la Secretaría o hacia el hospital. De este modo se facilitan las posibilidades de realizar consultas, comentarios u observaciones desde y hacia cualquier área dentro del Sistema. Además los directivos proveen la oportunidad de estar permanentemente conectados ofreciendo sus teléfonos celulares abiertos. Ésto genera la oportunidad de recibir información útil, permitiendo además conocer si determinado mensaje ha sido correctamente entendido y la repercusión que el mismo está teniendo en el interlocutor.

La utilización de canales de respuesta sirven principalmente para aumentar la efectividad de la comunicación, pero éstos deben ir acompañados de un correcto uso y de la capacidad de escuchar.

Por último todo el personal del Sistema de Atención primaria tiene acceso a cursos, talleres y seminarios de manera frecuente en los que obtienen información y capacitación sobre asuntos ligados a la profesión

A raíz de lo anteriormente descrito podría afirmarse que el planteamiento que se le ha dado hasta hoy a los mecanismos de comunicación de la organización bajo análisis ha sido muy mecanicista. Se puede observar que el medio vital por el que baja la información es a través de los memorándums. Este canal crea distancia jerárquica y no da posibilidad de respuesta inmediata. Podríamos decir que es un medio que informa y no que comunica.

El segundo medio principal por el que se trasmite información son las reuniones, que a diferencia de los memorandums, dan lugar a respuesta, y por lo tanto se da el proceso de comunicación. Sin embargo uno de los directivos reconoció que las reuniones se desarrollan

con algunas debilidades; ya que a veces se establecen a última hora del día, todos opinan y discuten a la vez y cuando llega el horario de culminación simplemente se retiran. Por esta razón resulta difícil elaborar actas, o establecer un orden de los temas que se tratan. No obstante, son efectivas para detectar si surge alguna situación importante que amerite convocar a otra reunión. El equipo médico coincide con ésta opinión. Quizás el teléfono sea de gran utilización por la ineficacia que tiene en algunos aspectos los dos medios principales mencionados.

Asimismo el correo electrónico es otro de los canales utilizados para la transmisión de información. Aquí cabe resaltar que las unidades sanitarias no cuentan con servicio de Internet. Por lo tanto, si bien el correo electrónico es un canal muy utilizado no todo el personal cuenta con ese medio, surgiendo los problemas consecuentes de tener que leerlos fuera del horario de trabajo y con recursos personales. Generalmente transmiten información sobre lo que se habló en la última reunión; al finalizar las reuniones de jefes de área, que se realiza encabezada con los directivos, la Secretaría de Salud detalla los puntos principales que se debatieron en la reunión y a las conclusiones que se arribaron, enviando luego, correo electrónico a cada jefa de área. Posteriormente, según el criterio de cada jefa, se reenvía al resto del equipo. También se envían correos electrónicos a todo el personal directamente desde la Secretaría con información sobre cursos, seminarios, cambio de horarios de reuniones, entre otros.

Se puede alertar la nula utilización de medios modernos de comunicación que posibilitarían a la organización crecer en cuanto a efectividad en este campo.

Hoy por hoy, los directivos no pueden menospreciar los sistemas de información ya que juegan un papel crítico en las organizaciones contemporáneas. La creciente interdependencia entre: estrategia, reglas y procedimientos en la organización incita a que los cambios en la organización requieran cambios en los sistemas; *lo que una organización es capaz de lograr dependerá de lo que los sistemas permitan hacer.*

Estas tecnologías de cómputo han dado origen a redes de comunicación potentes como es Internet permitiendo la distribución de información de manera instantánea dentro y fuera de la organización. Esta información puede ser utilizada para mejorar los procesos, transformar la estructura, aumentar las actividades que ofrece, etc.

Por otro lado la incorporación paulatina de nuevas y modernas redes internas de comunicación, como intranet, dan lugar dentro de una organización a la transmisión de discursos más claros, mayor conocimiento sobre la repercusión de un mensaje, precisión, objetividad y oportunidad en la entrega.

Otro aspecto susceptible de destacar es que en el Sistema de Atención Primaria de Salud, predomina la comunicación de tipo informal. Si bien se cumplen las formalidades burocráticas, plasmando en memorándums toda la información importante, lo cierto es que los canales no oficiales son más utilizados. Nos referimos a éstos al evidenciar el uso del teléfono, reuniones y fundamentalmente acudir a la comunicación cara a cara. La comunicación informal emerge de la interacción entre el personal. Es inevitable.

En algún punto este tipo de comunicación aparece allí, donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Sin embargo estas redes informales ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas, generan sistemas políticos y de inteligencia a través de los que se toman decisiones. Por ejemplo en algunas unidades sanitarias se desarrollan otras actividades como talleres o festejos. Gracias a estas redes, surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la creación de un ambiente laboral más agradable, beneficioso para toda la organización.

Influencia y motivación

En pocas palabras, podemos definir la motivación, como el sentimiento que impulsa a las personas a actuar tal como lo hacen. Es un estado mental interno que da energía, dirige o sostiene el comportamiento para alcanzar una meta⁵. Cualquier directivo en una organización, si comprende qué impulsa el comportamiento, puede conectar esa fuerza impulsora para obtener mejores resultados de los miembros de un grupo de trabajo. Es aquí donde la comunicación interna de la organización adquiere relevancia; para que el directivo pueda comprender qué impulsa ese comportamiento debe asegurarse de escuchar a su personal, conocerlo, establecer un nivel de confianza que brinde sinceridad en las relaciones, saber emitir mensajes de manera correcta, etc. es decir, mantener una comunicación organizacional eficaz. Niveles adecuados de comunicación generarán un mejor clima organizacional y por lo tanto mayor grado de motivación en las personas.

⁵ Bounds y Woods, *Supervisión*, editorial Thomson, Méjico, 1998.

Abraham Maslow⁶ dispone las necesidades humanas en niveles de importancia, en una estructura llamada la jerarquía de necesidades. Las necesidades incluidas en esta jerarquía, de la inferior a la superior, son necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor (estas tres denominadas necesidades básicas), de estima, de conocimientos, estéticas y de autorrealización (necesidades de mayor nivel).

1.Las *necesidades fisiológicas* comprenden las del cuerpo para que se mantenga y perpetúe e incluyen hambre, sed, sueño e impulso sexual.

2.Las *necesidades de seguridad* comprenden las de estar libres de peligro, asaltos, enfermedades o cualquier tipo de amenaza al bienestar.

3.Las *necesidades de amor* comprenden los deseos de afiliación y pertenencia e interacción con otros como amigos, cónyuge, hijos, padres o compañeros.

4.Las *necesidades de estima* pueden ser satisfechas internamente a través de sensaciones de fortaleza, logro, actitud, confianza en sí mismo, independencia y libertad; o externamente, a través de la reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, y ser apreciado por otros.

5.Las *necesidades cognitivas* incluyen el deseo de saber y comprender las cosas, como la percepción de la realidad actual, la necesidad de satisfacer la curiosidad y una necesidad relacionada con comprender o explicar, sistematizar, organizar, analizar y buscar relaciones y significados.

6.Las *necesidades estéticas* incluyen el deseo por la belleza en lo que nos rodea y las cosas con las que nos ocupamos.

7.Las *necesidades de autorrealización* se basan en el deseo de realizar o expresar nuestro potencial pleno o de “dejar un legado”.

Según ésta teoría los jefes pueden mejorar el desempeño de una persona combinando comportamientos en el trabajo con la satisfacción de necesidades individuales. En otras palabras, al asociar la satisfacción de necesidades personales con un buen desempeño en el trabajo, los empleados se sienten motivados a hacer bien las cosas. Esta tarea constituye un verdadero desafío para los directivos ya que distintos individuos pueden tener necesidades diferentes a la vez que estas necesidades pueden modificarse en la misma persona con el paso del tiempo.

⁶ Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Row, 1954, en Robbins y Coulter, *Administración*, México, Prentice Hall, 1996. P.531-532.

Las ideas de Maslow presentan algunas propuestas útiles; por ejemplo, para que las personas se concentren en propósitos más elevados, no deben estar distraídos por impulsos más básicos como las necesidades de seguridad. Una forma importante de hacerlo es mediante una comunicación abierta con las personas, asegurándose de que cuenten con los recursos y la información que necesitan para realizar su trabajo.

El sistema de Atención Primaria de Salud de la Secretaria de Salud de la Municipalidad de Bahía Blanca, no cuenta con un departamento o sector dedicado a desarrollar políticas de comunicación; sin bien las autoridades reconocen la importancia del tema y les preocupa una adecuada implementación de la misma. La ausencia de un área que planifique los mensajes a emitir, los destinatarios, el medio que se utilizará como así también organice canales de escucha para con su personal, provoca que la comunicación no sea óptima en el Sistema de Salud . Esta circunstancia, sin dudas repercute en el comportamiento y en la motivación del personal a la hora de realizar sus tareas.

La motivación resultante

Analicemos la pirámide de Maslow en el Sistema de Atención Primaria de la municipalidad de Bahía Blanca.

En cuanto a las *necesidades fisiológicas*, hoy en día, la mayoría de las personas, se encuentran motivadas para ir a trabajar, y hacer, al menos el mínimo esperado para mantener el empleo, porque cualquier puesto por si mismo ayuda a satisfacer necesidades de nivel más bajo; ya que es un medio para recibir la compensación necesaria y poder adquirir alimentos, vestidos y abrigo. Las compensaciones recibidas por el personal del Sistema de Atención Primaria permiten satisfacer dichas necesidades. Sin embargo la meta de una organización eficaz y preocupada por el logro con éxito de sus objetivos, no es que las personas se presenten y hagan el trabajo mínimo; es ayudarlos a optimar su desempeño, lo cual está directamente relacionado con percibir el trabajo como satisfactor de necesidades de más alto nivel. En otras palabras, si los empleados comprenden que están satisfaciendo necesidades de más alto nivel personal mediante la búsqueda de la excelencia en su trabajo, por ejemplo, es más probable que traten de superar su desempeño. Para que ésto sea posible, según Maslow, las necesidades de niveles inferiores deben ser satisfechas.

A partir de lo anterior, los directivos del Sistema de Atención Primaria deben asegurarse que las *necesidades de seguridad* se cubran creando un centro de trabajo limpio, seguro y saludable en el cual las personas se sientan protegidas en su empleo.

La mayoría de las unidades sanitarias, funciona en la sede de la Sociedad de Fomento del respectivo barrio. Así surgió históricamente en Bahía Blanca. Desde la Secretaría de Salud las Sociedades de Fomento se han acondicionado; reciben subsidios o se costean los servicios de limpieza, luz, gas y proveen todo el material de Salud. Es así que en la mayoría de las unidades sanitarias se puede encontrar la oficina de la Sociedad de Fomento; esto es muy peculiar, no pasa en otros lugares del país. Esa cercanía tiene sus ventajas y sus desventajas, “no todo el mundo soporta la presión comunitaria”. La directora de salud contaba que, en un momento, las sociedades de fomento actuaban de policía, de control del horario. Fue un proceso. Ya no ocurre, ahora se trabaja en conjunto: por ejemplo, los encargados y socios de las Sociedades de Fomento reparten las bolsas de alimento, protegen el lugar y entre todos colaboran con su cuidado porque la comunidad entera siente la sociedad de fomento como algo propio. Además de tener la sala de espera y los consultorios médicos, en muchas sociedades de fomento, se realizan otras actividades como talleres, clases de baile, gimnasia, apoyo escolar, tienen biblioteca, etc. Por esta razón las sociedades de fomento, y en consecuencia, las unidades sanitarias son muy concurridas a lo largo del día por la comunidad vecinal que asiste por distintos motivos. Es así que es común encontrar personal de limpieza encargado de asegurar el orden y la higiene del lugar. Asimismo por la naturaleza de las actividades desempeñadas en las unidades sanitarias, el personal cuenta con los elementos y recursos necesarios para proteger su salud y bienestar tanto físico como psíquico. En relación a esto último, la directora de Salud comentó la oportunidad que se les brinda de realizar talleres para reflexionar, pensar y “parar” y así cuidar al personal del estrés y el cansancio que las temáticas de salud cotidianas puedan traer aparejadas. Junto con la Secretaría de Derechos Humanos se está pensando en el desarrollo de talleres para trabajadores de la salud, donde se analizan temas como las personalidades de los individuos, el otro, la empatía, violencia, etc.

Las *necesidades de amor* que describe el autor, deben ser satisfechas en un tercer escalón de la pirámide. Como se mencionó anteriormente, comprenden los deseos de afiliación y pertenencia e interacción con otros como amigos, cónyuge, hijos, padres o compañeros. En una organización esto se relaciona con cómo se sienten las personas en su grupo de trabajo. Nuevamente aquí la comunicación es relevante. En un equipo de trabajo o entre colegas, dichas comunicaciones, tienden a basarse en conocimientos comunes fortaleciendo así la

solidaridad del grupo. Investigando en las unidades sanitarias, cómo consideraban que era la comunicación con sus compañeros, el 62% de los encuestados respondió “buena”, mientras que el 23% optó por muy buena y el 12% por excelente.

Haciendo un análisis de los datos más minucioso, encontramos que en general la opción “buena” siempre es la que gana. Pero lo interesante es lo siguiente: mientras que en el área A la otra opción elegida es “muy buena” (sin que nadie elija la opción “excelente”), en el área B la otra opción elegida es “excelente” sin que nadie opte por “muy buena”.

Esto permite presumir que la percepción de la comunicación está ligada al tipo de relación entre compañeros, el clima organizacional del área y/o a las habilidades comunicacionales del jefe inmediato. Podemos presumir que algunas áreas están dirigidas por jefas de áreas y otras, por líderes de área. La diferencia importante entre un jefe y un líder es que las acciones y actitudes del jefe impedirán que los empleados consideren su trabajo como satisfactorio de necesidades de niveles más altos, y consecuentemente, no se sentirán motivados a tener un buen desempeño. Los comportamientos de un líder ayudan a las personas a apreciar, que hacer un trabajo excepcional, es una forma de satisfacer esas necesidades de nivel más alto. Por lo tanto, los empleados se sentirán motivados a trabajar con mayor esmero y esfuerzo. Es por esto que los líderes tienen empleados de mayor desempeño, más comunicados y mejor influenciados que los jefes.

En cuanto a las *necesidades de estima*, se ha mencionado que pueden ser satisfechas internamente o externamente. En relación a estas últimas, que se satisfacen en base al reconocimiento obtenido, la atención recibida o el aprecio e importancia percibida; se realizaron encuestas en las distintas unidades sanitarias, consultando al personal que allí se desempeña sobre si tenía posibilidad de generar información, expresar opinión, emitir conocimiento o realizar sugerencias. Para luego consultar si éstas eran tenidas en cuenta y escuchadas. Algunas enfermeras reconocieron no tener confianza suficiente para emitir sus puntos de vista o realizar sugerencias. Agregaron que en las ocasiones que logran ser escuchadas, muchas veces su inquietud no es tendida en cuenta. Las enfermeras son las profesionales que están en continua comunicación con los pacientes. En la mayoría de las unidades sanitarias son las encargadas de recibir a la gente, escuchar la razón por la que acude a la salita. Las enfermeras son las que conocen las dudas, inquietudes y miedos de la población. Son el nexo que conecta la institución con la demanda que ésta intenta resolver.

Este reconocimiento es fundamental porque como sugieren importantes autores⁷ “el tratamiento que los trabajadores sienten y reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea”.

En definitiva crear canales de escucha a los enfermeros y médicos para así brindarles mejores condiciones de trabajo, promoviendo un entorno de trabajo diario tan libre de ansiedades como sea posible. Si bien se mencionó anteriormente la disposición por parte de los directivos de tener canales de escucha abiertos, quizás en la actualidad, éstos no sean los adecuados.

Así como en la mayoría de los casos, el equipo médico, considera que la comunicación con su jefe inmediato es “buena”; un porcentaje menor dice tener una comunicación “regular” con su jefe; y por último, en mínimo porcentaje, consideran tener “muy buena o excelente” comunicación. En ningún caso se optó por la opción de tener “mala” comunicación con su jefe inmediato. Asimismo, al momento de consultarles si consideraban necesaria mayor comunicación con su jefe en un gran porcentaje la opinión fue afirmativa. Algunos agregaban: “para mejorar estrategias de atención, canalizar quejas e inconvenientes”, “porque se tienen que informar de lo que hacemos”, “para mejor manejo entre pares”, “para un mejor desempeño en la urgencia o en situaciones de emergencia”, “para dar respuesta a las problemáticas de área”, “para dar mejor atención a la población”, “porque siempre podemos mejorar la atención si mejorarnos la comunicación en el equipo de salud” “para coordinar mejor la manera de trabajar en conjunto” y “para evitar malas interpretaciones y así mejorar el funcionamiento del centro de Atención Primaria de Salud”.

Reconocer esta demanda, por parte del equipo médico de una mayor comunicación, es imprescindible si se busca influenciar en su comportamiento.

Por su parte las *necesidades cognitivas* incluyen el deseo de saber y comprender las cosas, como la percepción de la realidad actual y la necesidad de satisfacer la curiosidad. En respuesta a este tema, los directivos deben mantener informado a su personal sobre las distintas funciones y procesos que lleva a cabo el sistema organizacional. De acuerdo con las encuestas realizadas, se obtuvo que la información sobre las actividades que realiza el Sistema de Atención Primaria, el modo en que se llevan a cabo, quiénes participan, cómo están organizadas, etc., se reciben a través de cursos y capacitaciones como canal principal. Asimismo la información relacionada con estos temas también se conoce por medio de

⁷ Schlemenson, Aldo, *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos*, editorial Paidós, Buenos aires, año 1998.

memorándum y reuniones. En menor proporción fue elegida la opción del sitio Web del Sistema.

Asimismo y considerando que las personas están motivadas por las expectativas de que determinados comportamientos les permitirán lograr una meta, así como por la importancia que se le asigne a la misma; cabe incluir en este punto, la curiosidad y el deseo por parte del personal, de conocer cómo contribuyen con su tarea a los objetivos organizacionales. En este caso la cultura de la organización determinará qué tanto de este tipo de información se comunica. Si la filosofía es mantener a los miembros de la organización mudos y distantes, se comunicará poca información de este tipo. En el establecimientos de las comunicaciones, Hall advierte que se debe buscar un punto medio entre transmitir poca información y demasiada información con respecto a este tema. Si todos los miembros conocieran la justificación total de todas las acciones, sería grande el potencial para el caos, puesto que no todos los miembros serían capaces de comprender y aceptar la información a niveles cognoscitivos o emocionales. Por otro lado, si se les proporciona a los miembros poca información y no saben cómo está relacionado su trabajo con una totalidad más grande, existe una gran posibilidad de enajenación. A la hora de conocer cuán informado se encuentra el personal del Sistema de Atención Primaria con respecto a cómo contribuyen con su tarea al logro de los objetivos organizacionales, el 15.4% de los encuestados respondió que no reciben información de este tipo. Por otro lado, las reuniones de equipo fueron elegidas como el medio a través del cual reciben información sobre cómo colaboran con su trabajo a los objetivos del Sistema (con un 42,3%). Le siguen los memorándums con un 34,6% y por último fue elegido el correo electrónico con una mínima proporción (solo el 7,7%).

En este tipo de organizaciones, de carácter estatal, *las necesidades estéticas* no son fáciles de satisfacer. En comparación con otras organizaciones que brindan similar servicio y satisfacen demandas afines, la Atención Primaria de Salud no enfatiza en la belleza del ambiente que la rodea. Sin embargo estas necesidades también incluyen necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos⁸. En este aspecto podemos decir que el Sistema de Atención Primaria sí se destaca y busca mantener un clima organizacional ameno, establecer buenas relaciones entre el personal, priorizando el respeto y el orden en las actividades diarias. Por ejemplo en

⁸ <http://www.apsique.com>

algunas unidades sanitarias se desarrollan, según se ha comentado, otras actividades como talleres o festejos que generan sentimientos de colaboración, solidaridad y un ambiente laboral más agradable que mejora el rendimiento en el trabajo.

Asimismo en una organización como el Sistema de Atención Primaria de Salud en la que predomina la comunicación informal, y en la que la mayor proporción de la información se transmite de manera oral; el rumor o algunas conductas indeseables se pueden convertir en elementos inevitables. Es característico que nadie se preocupe por saber cuál es el origen de los rumores. Sin embargo, la organización bajo estudio cuenta entre sus directivos con profesionales con experiencia en el campo por haberse desempeñado durante muchos años en puestos de niveles inferiores. Esta experiencia de muchos años, se utiliza para aliviar tensiones, estructurar situaciones desorganizadas, etc. Se obtiene de este modo una herramienta clave para intentar sortear aspectos negativos y crear un clima agradable sin tensiones, induciendo al personal hacia las conductas deseadas.

Además, esta organización cuenta con canales de repuesta abiertos propuestos por la dirección. Las líneas telefónicas internas con que cuenta la organización, facilitan las posibilidades de realizar consultas, comentarios u observaciones desde y hacia cualquier área en el marco del Sistema. Conjuntamente los directivos proveen la oportunidad de estar permanentemente conectados ofreciendo sus teléfonos celulares abiertos. Esto permite, principalmente, aumentar la efectividad de la comunicación, disminuyendo también de este modo ansiedades y posibles desalientos consecuentes de la labor diaria.

Por último y en la cima de la pirámide de Maslow encontramos las *necesidades de autorrealización*. Para satisfacer las necesidades de más alto nivel se debe brindar responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones diarias. Otro modo en que también se logran satisfacer estas necesidades es dando la oportunidad de trabajar en proyectos especiales. Esta posibilidad ayudará a los empleados a identificar su propio bienestar con hacer un buen trabajo para la organización y así sentirse motivado para desempeñarse de modo tal que sientan que están dejando todo su potencial, brindando un legado a futuras generaciones. En el sistema de Atención Primaria de Salud la responsabilidad y autoridad para desenvolverse en su puesto de trabajo se brinda naturalmente, por las características de la tarea. Todas las actividades se realizan por profesionales calificados. Ellos traen y tienen un conocimiento internalizado de cómo desempeñar el trabajo, junto con otros conocimientos y actitudes relacionadas con el puesto. De esta manera mientras más compleja e incierta es la tarea, más generales son dichas instrucciones. Como regla, mientras más capacitado se

encuentra el personal, menos específicas son las instrucciones que se les comunican sobre lo que deben hacer para desempeñarse en su puesto de trabajo; delegando mayor responsabilidad y autoridad.

La oportunidad de participar en proyectos especiales está presente todo el tiempo. En mi opinión, la decisión de trabajar en salud pública está íntimamente relacionada con la intención de dejar una huella en la salud de futuras generaciones. En salud pública existe un sinnúmero de oportunidades de autorrealización y por lo que se pudo ver, los directivos están predispuestos a recibir el potencial de sus profesionales a cargo.

La Atención Primaria se desarrolla de manera articulada con otros organismos y Direcciones que dependen de la municipalidad. El trabajo en red es fundamental y muchos de los profesionales toman el trabajo en las unidades sanitarias con una responsabilidad tal, que escapa del cumplimiento del horario o de las obligaciones que su puesto de trabajo implique. Hablan con las familias, acuden a los domicilios particulares para crear confianza, intentan conseguir recursos inalcanzables para ese sector de la población, establecen redes de ayuda, brindan acompañamiento, se sienten comprometidos y dan su tiempo, trabajo y ganas en espacios de recreación para la gente de esa comunidad, entre otras actividades. Las tareas que algunos realizan no están escritas en un contrato, sino que son realizadas con la motivación de sentir que entregan todo lo que esté a su alcance para una realización personal. Por supuesto que no todas las áreas funcionan así, basándose en las distintas redes, con tanto compromiso, porque también hay profesionales que no le interesa este aspecto. El nivel de participación varía según personalidades e intenciones de cada profesional. Queda en cada uno el nivel de compromiso y las ansias de autodesarrollo que asuma para que ésto se dé en menor o mayor proporción. Hay profesionales que afirmaban que el trabajo en las unidades “no lo cambiarían por nada” y otros que se retiran en busca de nuevas alternativas.

Conclusión

Las sociedades necesitan estar organizadas bajo una representación estatal que pueda atender y administrar las necesidades de la población. Sin embargo, las estructuras gubernamentales presentan limitaciones propias derivadas de trabajar con modelos tradicionales, por sus características burocráticas, y por factores políticos que influyen en sus estructuras administrativas.

Sumado a esto, los cambios en la sociedad actual, el entorno impredecible y en constante cambio lleva a que las organizaciones deban estar acordes a los mismos no solo para lograr

sus objetivos sino también para aprovechar las ventajas que están a su alcance y hacer más fácil su labor cotidiana. Con esto me refiero a poder dirigir a los miembros que las integran considerándolos como motor principal para el cumplimiento de sus valores, misión y visión.

Desde esta perspectiva, hacer énfasis tanto en los procesos comunicacionales y, ligados a éstos, en los procesos motivacionales cobra suma relevancia para la supervivencia y buen funcionamiento de cualquier organización.

Es así que luego del análisis de los mecanismos de comunicación del Sistema de Atención Primaria de Salud y un sencillo estudio de cómo éstos afectan la motivación en la organización, se puede concluir que como principal debilidad no se tiene pautado un plan comunicacional que ordene y planifique la comunicación dentro de la organización. Sabemos que la comunicación es un aspecto fundamental para mantener a una organización motivada. Una de las consecuencias más evidentes es la falta de canales de escucha que permitirían establecer entre otras cosas: mayor confianza, conocer inquietudes, disminuir ansiedades, escuchar las sugerencias y crear un clima agradable sin tensiones; induciendo de este modo al personal hacia las conductas deseadas.

Otro aspecto negativo de la organización que se estudia es la ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño. En el Sistema de Atención Primaria, no existe un informe formal donde se comunique el desempeño de cada persona. La evaluación del desempeño repercute en la motivación al ser utilizada como un instrumento de dirección que suministra retroalimentación oportuna.

Asimismo se pudo observar que tanto las reuniones como también los cursos y talleres son espacios en los que los directivos tienen la oportunidad de establecer canales de respuesta. Éstos dan la oportunidad de emitir mensajes claros informando sobre la marcha del proyecto organizacional, lo que reduce la incertidumbre y brinda al personal la posibilidad de regular su comportamiento orientándolo a la consecución de los objetivos.

Un aspecto positivo que se resalta del Sistema de Atención Primaria es la posibilidad que tienen los profesionales de tomar decisiones diarias, con cierta autonomía, responsabilidad y autoridad. Como así también la oportunidad de trabajar en proyectos especiales. Esto ayuda a los empleados a identificar sus propias capacidades.

Para finalizar, dentro de la estructura del Sistema de Atención Primaria, propongo hacer hincapié en las responsabilidades de las jefas de área como personas claves en la creación de ambientes de trabajo motivadores. Es importante que ellas actúen como líderes y no como simple jefas de área. Ya que son el nexo entre la Secretaría de Salud (refiriéndome a sus directivos) y las cincuenta y cuatro unidades sanitarias. Teniendo en cuenta la idoneidad de

las personas que forman parte de esta organización, un programa de comunicación acompañado de un plan de capacitación en temas de trabajo en equipo, motivación y liderazgo, mejoraría sustancialmente el desempeño en la institución.

Bibliografía

- ✓ Boland, Lucrecia, Carro, Fernanda, Stancatti, Jesus, Gismano, Yanina, y Bianchieri, Lucia, *Funciones de la Administración. Teoría y Práctica*, editorial Ediuns, Bahía Blanca, 2008.
- ✓ Bounds M. y Woods J., *Supervisión*, editorial Thomson, Méjico, 1998.
- ✓ Constitución de la Nación Argentina, editorial Océano, Buenos Aires, 1994
- ✓ Declaración Universal Derechos Humanos, de la Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948
- ✓ Elias, Joan y Mascaray, José, *Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación*, editorial Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- ✓ Etzioni, *Organizaciones modernas*, editorial Prentice Hall, Méjico, 1972.
- ✓ Hall, Richard H, *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, Méjico 1996,
- ✓ Schlemenson, Aldo, *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos*, editorial Paidós, Buenos Aires, 1998.

Sitos web consultados

- ✓ www.bahiablanca.gov.ar
- ✓ www.wikipedia.org
- ✓ www.gestiopolis.com
- ✓ www.apsique.com