

CARTA AL DIRECTOR

La comunicación como factor básico para el logro de la excelencia de cualquier organización

Julio Magdalena

Economista. Coordinador Provincial de la Oficina Provincial de Prestaciones del Servicio de Salud de Castilla-La Mancha. Cuenca. España.

Correo electrónico: jmagdalena@sescam.jccm.es

Sr. Director:

Desde un punto de vista humanístico se puede afirmar que la persona es, *caeteris paribus*, un proceso continuo de comunicación cuyo alcance excede a lo que indica su propia etimología, ya que el vocablo latino *communis* significa "el paso de la información de unas personas a otras", lo que relega a la inexistencia la comunicación permanente (consciente e inconsciente) del individuo consigo mismo. ¿Y qué son las organizaciones, en esencia, sino "un conjunto de personas unidas por un objetivo común, que pasan un tiempo considerable de sus vidas trabajando en y para ellas"?

Esta definición en apariencia simplista constituye, según mi opinión, el origen y el destino de toda cultura organizacional para aquellas entidades que quieran emprender la andadura hacia el camino de la excelencia –entendiendo como tal el conjunto de actuaciones sobresalientes en sus actividades empresariales y el logro del éxito en sus resultados–, orientando la planificación de su gestión hacia la satisfacción de sus clientes mediante una correcta política de calidad dirigida a la interacción con los empleados, asociados, proveedores, representantes sindicales y sociales. En resumen, una política de calidad basada, en todos los casos, en la relación satisfactoria con personas.

Pero hay más. Las organizaciones se pueden diferenciar en función de su constitución, de su titularidad, del sector al que pertenezcan, de su tamaño, de su finalidad, etc. Así, hay empresas públicas y privadas; individuales y colectivas; de la agricultura, de la industria o de los servicios; de fabricación, de transformación, de distribución o de venta; grandes, medianas, pequeñas y de un único trabajador; con y sin ánimo de lucro... La división se puede continuar hasta donde se quiera, pero la conclusión es siempre la misma: "Todas las organizaciones, por muy distintas que sean, son coincidentes en su relación con personas, ya sean proveedores, clientes, empleados o agentes sociales, lo que obliga a priorizar como un valor gerencial indispensable el mejor trato con las personas con las que se tiene una relación, o, dicho de otra manera, a diseñar, desarrollar, controlar y modificar un excelente plan de comunicación, y con mayor énfasis, si cabe, cuando la relación interpersonal adquiere una mayor relevancia, como es el caso de las relacionadas con la salud".

Por si lo expuesto anteriormente se pudiese considerar una reflexión meramente subjetiva, me voy a referir a un marco de actuación y evaluación generalmente aceptado para implementar un plan de calidad total válido para todo tipo de

actividad, o sea, de aplicación en el desarrollo de la gestión de cualquier organización, con independencia de su carácter, de su personalidad, de su tamaño, de su fin, etc. Para llevar a cabo dicho enfoque utilizaremos el conocido modelo EFQM (*the European Foundation for Quality Management*), porque es tan flexible que puede servir, *mutatis mutandis*, como una herramienta válida para analizar la situación de una empresa, detectando aquellas oportunidades de mejora que coadyuven a lograr la excelencia. Este modelo se divide en 9 criterios (5 facilitadores y 4 resultados clave), los cuales, a su vez, se dividen en varios subcriterios, y éstos se desarrollan en la clasificación y definición de las áreas específicas de cada organización. Veamos:

Los 5 criterios facilitadores (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos) indican "lo que se debe hacer" para conseguir los resultados previstos en los objetivos de la organización, y en todos los criterios, sin excepción, intervienen distintos agentes, con funciones, responsabilidades y ponderaciones distintas, pero con un nexo común (personas) que determina el adecuado dimensionamiento de la importancia que la comunicación tiene en el logro de los citados objetivos.

Los 4 criterios basados en los resultados (en los clientes, en las personas, en la sociedad y en los clave) reflejan "lo que se ha conseguido", y aunque *a priori* el papel de la comunicación pueda parecer menos relevante por tratarse de datos cifrados, no hay que menospreciar el peso específico que, en la toma de decisiones por parte de los directivos de la organización, tiene conocer, analizar y evaluar el grado de satisfacción, de valoración y de implicación de las personas que tienen relación con la entidad, ya sean de carácter individual –empleados, clientes, etc.– o colectivas –sindicatos, asociaciones y otros.

La comunicación es, por tanto, un factor clave en la planificación estratégica, y ocupa un lugar prioritario en la consideración de objetivos a lograr, teniendo en cuenta que los recursos disponibles han de ser limitados a los necesarios, por lo que se impone su optimización. La tradicional idea de bondad en la gestión basada en "vender al cliente el producto o servicios que tenemos" y que ha sido sustituida por la actual de "vender el producto o servicio que quiere el cliente", ha calado en la filosofía de la empresa de tal manera que se han cambiado los sistemas de comunicación, por lo que se han invertido en mayor proporción los roles de emisor y receptor en busca de un útil *feed-back* que les proporcione constante-

mente la información que necesitan para llevar a cabo una eficaz política de gestión orientada al cliente. Pocas son las empresas excelentes que no elaboran un plan de marketing en dicho sentido, en lo que se ha venido a denominar "*customer relationship management*", en la convicción de que es más beneficioso garantizar la cuota de mercado ya consolidada, que arriesgarse a la búsqueda de nuevos horizontes potenciales. En otras palabras, su misión se basa en el logro de la fidelidad del cliente.

Sin embargo, la concepción del marketing personalizado ha de ser distinta en el sector público, porque el cliente también lo es. O, para ser más preciso, se trata de un cliente que, aunque cada vez dispone de mayores niveles de conocimiento y de exigencia, no tiene capacidad de elección (o, al menos, no la tiene en todos los casos). Esa condición en la tipología del cliente determina la redefinición del objetivo que se pretende conseguir, ya que no se busca tanto su fidelidad como su satisfacción, y ésta sólo se consigue –según mi opinión– siguiendo la consideración de A. Berrel (*Leadership through planning international*) en cuanto a que “las organizaciones deben centrar su atención más en los valores que en las necesidades. Los valores son prioritarios y dirigir a las necesidades”.

Para explicar a qué me he querido referir en el apartado anterior, me centraré en la administración sanitaria. El flujo de información en la relación “proveedor-cliente” es biunívoco y, desde luego, conveniente en ambas direcciones, si no determinante. Dicha información puede responder en alguna ocasión a un carácter normativo, es decir, suponer una obligación legal, como, por ejemplo, en los supuestos recogidos en la Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica. Otras veces la información, al no tener dicho carácter impositivo, se estima como oportuna para prevenir enfermedades, corregir hábitos, educar a colectivos determinados o, simplemente, como ayuda para emitir un correcto diagnóstico sobre una patología concreta.

Pero teniendo en cuenta lo expuesto, ¿se puede afirmar categóricamente que existe comunicación? En absoluto, ya que, para que ésta se considere como tal, es condición necesaria que, en cualquiera de las acciones informativas que se implementen, prime la voluntad de que llegue, se conozca y se comprenda por los destinatarios lo que, asumido como un axioma, sería: “la comunicación es un proceso informativo que ha de finalizar cuando se alcance un nivel determinado de éxito”. Para lo cual se deben considerar –y cumplirse– estas 6 fases:

1. Desarrollo del mensaje o idea que el emisor desea que llegue hasta el receptor.
2. Codificación apropiada del mensaje para que llegue adecuadamente al receptor.
3. Determinación del soporte válido para que la transmisión del mensaje se lleve a cabo.
4. Indicación de que el mensaje es recibido.
5. Descodificación del mensaje para que pueda ser comprendido por el receptor.
6. Utilización del mensaje por parte del receptor, después de ser recibido y comprendido.

En el caso del sector privado –por su propia naturaleza–, es obvio que los responsables de la empresa vigilarán y verificarán que las 6 etapas anteriores se realicen. Pero en el sector público hay que ir desarrollando una cultura (el valor al que se refería Berrel) “proactiva” (a favor de la acción) en detrimento de la “reactiva”, por muy eficaz que ésta sea. Esta nueva cultura no es más que la consecuencia obligada de la trasposición a la gestión pública del principio de calidad total “prevención frente a corrección”. Y si como para muestra vale un botón, voy a traer a colación dos publicaciones que pueden avalar lo que, hasta ahora, estoy tratando de enfatizar. La primera se refiere a un artículo publicado en la revista *American Medical News* titulado “Disculparse ante un paciente puede evitar demandas por errores”, que reproduce un estudio hecho público el pasado 26 de febrero por el *Journal of the American Medical Association*, en cuyo contenido se pueden leer recomendaciones como: “... preparar [los médicos] lo que pretenden decir, evitando jergas y palabras como ‘desgracia’ y otras de ese tipo que sugieren culpa”, “... preparar antes lo que se va a decir, pero sin aferrarse a un guión cerrado”, o, por último, “... ofrecer apoyo y centrarse en las necesidades del paciente y no en las propias, sobre todo no empezar diciendo lo duro que es esta situación para el profesional”. La segunda se puede leer en la publicación de la OMC, del mes de octubre 2003, donde se indica: “Es importante recordar que la prescripción ha de ser un proceso deductivo lógico, basado en una información completa y objetiva, y que no debería ser un reflejo instintivo, un acto rutinario o una respuesta a la presión comercial”.

Sería difícil –por prolífico– describir pormenorizadamente todos los pasos y circunstancias que se pueden y se deben dar en un proceso de comunicación para que sea eficaz, pero a modo de herramienta práctica, por su aplicabilidad a cualquier situación relacional –especialmente en la entrevista personalizada–, les voy a reseñar el modelo recomendado por el INAP y cuya denominación “SIER” responde a un acrónimo que se desarrolla de la manera siguiente:

– *S de sentir*, utilizado en el sentido de percibir lo que la otra persona nos quiere realmente transmitir. Es un concepto holístico que permitiría la utilización del neologismo *pensentir*, ya que pensar y sentir el mensaje que se está recibiendo es un acto simultáneo para el ser humano.

– *I de interpretar*. Se trata de entender, de comprender y de captar. Es en esta fase donde se producen las mayores distorsiones en el proceso de comunicación a causa de las barreras psicológicas y semánticas. Para interpretar correctamente es necesario comprender más allá de lo manifiesto, mediante la puesta en práctica de la empatía.

– *E de evaluar*. Apreciar en su verdadera dimensión lo que se ha oído, visto y entendido. En esta fase –como en la anterior– es conveniente que se utilice con frecuencia el *feed-back*, como un adecuado sistema de retroalimentación como instrumento de seguridad, reforzamiento o confirmación.

– *R de responder.* Una vez que se han asegurado las necesidades de nuestro interlocutor, se procede a satisfacerlas mediante la respuesta esperada por aquél. Pero para saber si la respuesta ha sido la correcta, debemos preguntarnos: ¿ha quedado satisfecho nuestro cliente? Si el resultado es negativo, hay que reiniciar el modelo.

Como corolario del enfoque que he querido mostrar en este artículo, podría concluir así: “Puede existir un excelente proceso de comunicación sin llegar a conseguirse la excelencia de una organización, pero es imposible conseguir la excelencia de una organización sin un excelente proceso de comunicación”.