
La auditoría de comunicación. Una herramienta para las organizaciones sanitarias

Núria Saló Lloveras^a y Xavier Clèries Costa^b

^aDoctora en Psicología. Universitat Autònoma de Barcelona.

^bDoctor en Psicología. Institut d'Estudis de la Salut (Generalitat de Catalunya).

Resumen

La función comunicativa se ha incorporado como un elemento de desarrollo de la gestión y dirección de las organizaciones sanitarias. Los objetivos, la misión, la visión y los valores deben estar adecuadamente definidos en cualquier organización. A pesar de que en el ámbito de la salud suelen estar definidos estos parámetros, se constata una desviación entre la formulación de la finalidad institucional y los valores intrínsecos de los profesionales que trabajan en la organización. Lo que se comunica institucionalmente no suele corresponder con el proceso de aculturación de la práctica asistencial de las organizaciones sanitarias.

En este sentido, es necesario que las organizaciones de la salud empleen la auditoría de la comunicación como una herramienta que les permita establecer una estrategia organizativa coherente, adecuada y proclive a proceder a los cambios y a las transformaciones pertinentes para adaptarse continuamente al entorno interno y externo.

La auditoría de la comunicación, a través de unas fases determinadas (preparación, encuesta preliminar, observación evaluativa e interpretación de resultados) y con la debida participación de los profesionales, contribuye a disminuir la incoherencia y la desviación existente entre lo que se comunica oficialmente y lo que se percibe en el desarrollo cotidiano de la asistencia.

Palabras clave: auditoría, comunicación, organizaciones sanitarias.

Summary

The communicative function has been incorporated as an element of the development of management of health organizations. Purposes, mission, views and values must be well-defined in all organizations. Despite this, there is a deviation between the formal expressions of main purpose of health organizations and the intrinsic values of health professionals. Official communication from institutions does not generally correlate with the socialization process in the everyday health care practice.

In this sense, health organizations must make use of audit communication as a tool for a coherent, adequate and proclive organizational strategy. Communication audit contributes to the achievement of changes and appropriate transformations in order to continuously adapt to the internal and external environment.

Audit communication, through different phases (preparation, preliminary survey, evaluative observation and results interpretation) and adequate participation of health professionals, contributes to decrease incoherence and deviation between official communication and everyday health care perception.

Key words: audit, communication, health organisations.

¿Qué centro y servicio de salud ha dejado de manifestar la existencia de alguna problemática respecto a la falta de comunicación y de información? No obstante, si se observan las páginas web de la mayoría de los centros sanitarios u organizaciones de la salud, se apreciará que se han definido con mayor o menor fortuna la misión, la visión y, en menor medida, los valores que caracterizan a la organización.

Las circunstancias políticas y culturales han hecho mella en las organizaciones sanitarias, implementando cambios que han fructificado en la incorporación de la función comunicativa en las instancias de gestión estratégica de la gran mayoría de centros y servicios de salud. Básicamente, la comunicación en las organizaciones constituye una herramienta de gestión y de dirección que se produce en función de la misión y de las políticas institucionales de una organización, sea empresa o institución. La comunicación en las organizaciones es un proceso que se realiza en el tiempo mediante elementos y dimensiones que interactúan continuamente y deviene una función y componente fundamental del proceso directivo, al servicio de las políticas y fines de la organización (fig. 1)¹.

En principio, una vez que la organización haya decidido la formulación de las

estrategias de comunicación, éstas deberán implementarse y el plan de comunicación constituirá el documento práctico que servirá de referencia en todo lo concerniente a la comunicación de la organización. A través de la comunicación interna y externa se pretende, más allá de las técnicas, crear interacción, intercambio entre personas y los productos y las tareas al servicio de los profesionales. La comunicación es una herramienta que tiene por objetivo mejorar la dirección y la adaptación a los cambios, en el marco de los objetivos de comunicación de cada organización. Hasta aquí, de manera muy sintetizada, se han expuesto las bases de lo que constituye la comunicación en una organización; a continuación se procederá a analizar la comunicación en organizaciones sanitarias y a presentar la auditoría de comunicación como una estrategia de mejora organizativa.

La comunicación en organizaciones sanitarias

La comunicación, entendida como una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco institucional, se instaura en las organizaciones empresariales en el contexto de las sociedades en las que ha

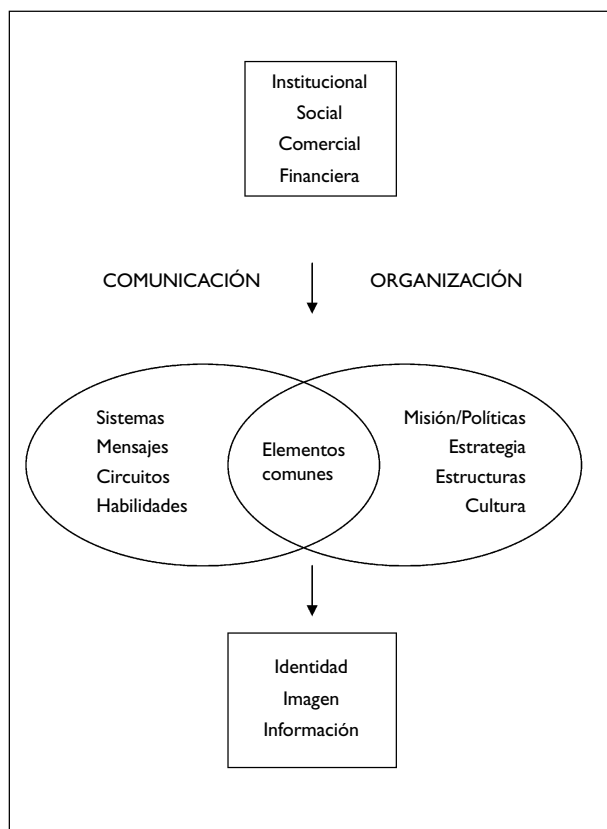


Figura 1. Comunicación organizativa.

imperado la economía del libre mercado. Para gestionar la nueva economía no basta con innovar en productos y servicios tecnológicos; hay que saber utilizarlos y hay que saber comunicar, facilitar y establecer vínculos que apuntalen la gestión¹.

A pesar de que en las organizaciones de salud actuales se aplican algunos

de los procedimientos característicos apuntados anteriormente, resulta pertinente preguntarse ¿hasta qué punto los objetivos, las misiones, las visiones e, incluso, los valores de las organizaciones obedecen a la aceptación y a la asunción de los profesionales? Expresiones como las de “mejorar la salud de la población”, “ofrecer una atención sanitaria de cali-

dad, con eficacia y eficiencia”, “favorecer el desarrollo profesional de sus miembros”, “ofrecer una atención responsable, profesional y humanizada”, “trabajar con honradez, empatía y profesionalidad” sirven para ejemplificar el abanico de posibilidades que nutren de contenido los objetivos, las misiones, las visiones y los valores de las páginas web que mencionábamos anteriormente.

Paradójicamente, o no tanto, tal y como se viene comprobando en el marco docente del *Institut d'Estudis de la Salut* en las actividades relacionadas con la comunicación asistencial, la inmensa mayoría de los profesionales de la salud declaran ignorar que sus propias organizaciones hayan definido sus finalidades organizativas.

En este sentido, cabe diferenciar entre los valores institucionales explícitos y los valores intrínsecos de los profesionales que trabajan en una organización. Lo que se ha venido denominando cultura organizativa se reviste de unos valores basados en unas convicciones arraigadas, en creencias, en sentimientos y en conductas. En otras palabras, en las actitudes (cogniciones, emociones y comportamientos) de los profesionales, que desempeñan un papel esencial en la formación de las normas consensuadas que acaban confirmando las políticas organizativas.

No siempre lo que se comunica institucionalmente corresponde con el proceso de socialización o aculturación de la práctica asistencial de las organizaciones sanitarias, que ofrece unos modelos de acción preestablecidos y un repertorio social de conocimientos que es comunicado a los profesionales a través de las rutinas cotidianas del centro o servicio de salud que corresponda. En un interesante estudio realizado sobre la aculturación de los médicos internos residentes² se ha constatado que existen unos procesos generales que contribuyen a configurar:

1. Esquemas de pensamiento o de acción considerados como adecuados, sin explicitar los criterios que los sostienen.
2. La utilización de una terminología propia y esquematizadora en aras de una simplificación y estandarización de la práctica.
3. Una atención que elimina la complejidad y la incertidumbre propias de la práctica médica.
4. La información y la práctica centrada en la enfermedad y no en el enfermo.
5. La generación de información fragmentada y descontextualizada que desestima una perspectiva global de las personas y los grupos en su contexto.
6. El modelado como principal estrategia de educación y de aprendizaje.

7. El rápido aprendizaje del mantenimiento y cumplimiento del rol y de las normas.

En este estudio se observa que muchos de los valores que hacen funcionar el día a día asistencial se hallan en el polo opuesto de las pretensiones institucionales. En este sentido se hace imprescindible la comunicación con las personas que conforman la organización sanitaria, porque resulta esencial para el logro de los objetivos organizativos. Para ello, una de las responsabilidades básicas de los directivos es apoyar, motivar e integrar a las personas en la cultura organizativa deseada. En la elaboración de las directrices tiene que producirse una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Las personas son el centro de enriquecimiento y alimentación de los flujos comunicativos. Conocer su opinión es fundamental para orientar la estrategia de la organización.

Antes de desarrollar una estrategia corporativa se tiene que conocer a las personas. La credibilidad, la coherencia y la honestidad son fundamentos del liderazgo, y éste constituye la herramienta más importante que tiene un directivo para ofrecer ejemplo. Por esto conviene establecer procesos de evaluación respecto de cómo se quiere establecer la

comunicación en una organización, tal y como se verá a continuación.

La auditoría de comunicación

Uno de los aspectos clave para que la comunicación de una organización sanitaria se acerque a la realidad asistencial cotidiana es el conocimiento lo más objetivo posible de la institución. A través de un análisis sistemático y riguroso de los sistemas de comunicación se puede establecer una estrategia organizativa coherente, adecuada y proclive a proceder a los cambios y a las transformaciones necesarias para adaptarse continuamente al entorno interno y externo³.

La auditoría constituye la primera fase para establecer un plan de comunicación en una organización.

La auditoría de la comunicación se sustenta fundamentalmente en modelos aplicados sobre la base de las teorías de la organización, las ciencias de la comunicación, la semiótica, la etnografía de la comunicación, la metodología de investigación cualitativa y cuantitativa en comunicación y los conocimientos sobre la realización de auditorías internas.

Desde la primera auditoría de comunicación conocida, atribuida a Jacob-

son y Seashore⁴, que tomaron como base el análisis de las interacciones interpersonales de trabajo en una agencia del gobierno americano, hasta hoy se han entendido varias maneras o modelos de actuación.

Hacia los años setenta la *International Communication Association* (ICA) intenta resolver, a partir de las numerosas investigaciones y trabajos realizados por un grupo de investigadores como Goldhaber⁵ y su equipo en distintas organizaciones, los problemas complejos que supone la realización de una auditoría de comunicación y configuran las bases de un posible modelo de auditoría y una metodología de aplicación.

Diversos autores^{3,6-11} establecen como objetivo principal elaborar un instrumento para poder identificar y evaluar los recursos de comunicación necesarios para cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

En este intento de regular las prácticas de auditoría se parte del principio, ya apuntado, de que medir y evaluar las percepciones, los significados y actitudes en comunicación, requiere principalmente utilizar unos instrumentos de validación fiables para conocer el impacto de las acciones de comunicación de una organización en cantidad y calidad, y obtener información sobre las necesidades

y expectativas de los públicos internos y/o externos.

La metodología de la auditoría de la comunicación se posiciona en el marco de la gestión y dirección de la comunicación en las organizaciones. La auditoría es un instrumento fundamental para poner de relieve la eficacia y optimizar las acciones de comunicación, para impulsar y dar a conocer la imagen de marca y de institución en el entorno estratégico de la organización.

Asimismo se han desarrollado y publicado propuestas de auditoría de comunicación mostrando ejemplos de encuestas, cuestionarios y esquemas útiles para conocer los principales componentes y dispositivos de la comunicación.

Estas guías de aplicación no permiten resolver aún con el rigor necesario el proceso de realización de una auditoría, pero los resultados que se obtienen proporcionan una imagen general de la comunicación en la organización auditada.

Aunque se necesita mejorar la eficacia de los métodos de análisis de datos y quizás unificar los criterios de control y seguimiento y las formas de interpretación de los resultados, entre otros elementos, no es menos necesario resaltar que la auditoría permite a los directivos,

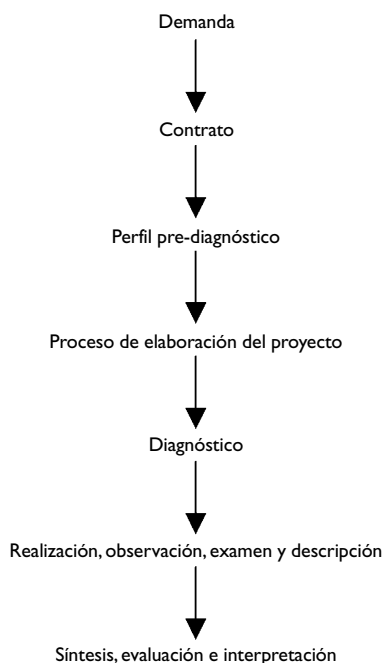


Figura 2. Esquema de realización de una auditoría de comunicación.

y en general, a toda la organización, identificar y tomar conciencia de los problemas de comunicación y de sus posibles soluciones para mejorarlos.

En cualquier caso, la estandarización propuesta por estos autores ha permitido crear unos instrumentos metodológicos que han posibilitado la realización de notables estudios y trabajos sobre comunicación organizativa.

En este sentido la auditoría de la comunicación es una investigación que

utiliza diversas metodologías para la descripción, la interpretación y la conceptualización de una determinada realidad organizativa.

Esquema de realización

Al realizar una auditoría de comunicación se contempla la secuencialidad de una serie de fases, establecidas a partir de la formulación y concreción de la demanda (fig. 2).

Fase I

Fase de preparación de la auditoría

Demanda y primeros contactos

Es muy importante determinar de quién proviene la demanda, cómo se hace, qué se dice, cómo se dice, a qué se hace referencia y cómo se habla de uno mismo. En las primeras entrevistas se va perfilando el concepto de comunicación que ha elaborado la organización, los objetivos y el alcance del estudio.

El contrato

Una organización debe comunicar toda su información con total transparencia y participar en todas las acciones de obtención de información (encuestas, entrevistas, etc.). Por su parte, el auditor se compromete a devolver a la organización toda la documentación proporcionada, conservar el anonimato y la confidencialidad de todas las informaciones obtenidas.

Conocer el estilo de la dirección

Se trata de comprender y conocer la filosofía de los directivos de la organización. Asimismo, es preciso observar personalmente a los principales colaboradores de la dirección.

Temporalidad

Es necesario concretar el calendario de aplicación, su duración, fecha de inicio y de finalización, establecer las diferentes fases y concretar fechas y horarios.

Conseguir el apoyo e implicación de la dirección

Para realizar con éxito el proceso de auditoría de la comunicación es necesario contar con la implicación y participación de la dirección y del resto del personal, para ello se deberá incluir un diseño e implementación de un plan de comunicación que explique los beneficios y pasos de la auditoría de la comunicación.

Presentación del proyecto de auditoría a las personas de la organización

Con la finalidad de evitar problemas y rumores que podrían perjudicar la elaboración del estudio.

Fase 2

Fase de encuesta preliminar

En la fase de encuesta preliminar se establece el perfil prediagnóstico. La encuesta preliminar es un documento de trabajo, una recogida previa de información que permite obtener una perspectiva de conjunto que está muy próxima a la realidad pero que aún no es demostrable. En la encuesta preliminar se con-

cretan los objetivos de la auditoría y se realiza un inventario de toda la información de la que es necesario disponer.

Análisis y revisión de la documentación sobre la organización y sobre la comunicación

Es fundamental obtener la información básica que la organización emite para establecer un diagnóstico previo. Se pide a la organización diferentes tipos de documentación (organigrama explícito, documentos históricos, leyes, normas, contratos, reglamentos, web, intranet, etc.)^{12,13}.

La gestión operativa de auditoría

Es necesario concretar la composición del equipo para llevar a cabo el seguimiento de la auditoría. De acuerdo con el director general, se escoge el equipo de interlocutores válido para coordinar y diseñar las actuaciones y el control del proyecto. Los interlocutores tienen que representar a los miembros institucionales (ámbito de dirección general), operativos (divisiones técnicas, responsables de unidades de gestión) y estructurales (áreas de gestión y funcionales).

Establecer el calendario y las etapas

Al estructurar el calendario se determinará junto al equipo de interlocutores

los objetivos prioritarios y secundarios de cada fase.

Organizar y delimitar el ámbito de actuación y características de la muestra auditada

Una muestra significativa tiene que abarcar el 50% de los servicios transversalmente, distribuidos por funciones y/o departamentos. La muestra ha de ser jerárquica, representativa y estadística. Para la segmentación de las audiencias internas se tendrán en cuenta los grupos que representen características comunes. La segmentación del público interno puede corresponder a un eje vertical (personas que representen el nivel jerárquico de la organización), a un eje horizontal (personas que representen las diferentes ubicaciones geográficas) y a un eje diagonal, transversal (por departamentos, áreas y oficios).

El mapa de públicos y audiencias

Es preciso identificar y reconocer la relación de la organización con sus usuarios. Cada actor debe desempeñar un papel preciso en el sistema de comunicación de la organización. Cada usuario necesita una forma de mensaje, procurando que éste sea adecuado a sus necesidades y expectativas.

Elaborar y precisar la metodología de análisis

Para cada auditoría hay que construir y adaptar los instrumentos metodológicos a una situación y problemática concretas. Cada auditoría es distinta de otra en tipo de organización, productos, valores, cultura, públicos e historia. En este sentido se deben elaborar instrumentos especiales que pongan de relieve la casuística que presenta la organización auditada.

La obtención de la información latente o aparente que circula en las diferentes fuentes de información (personas, datos, documentación y contexto físico) requiere de instrumentos y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. Además se deben considerar informaciones tanto orales y escritas como audiovisuales y digitales, formales y no formales. Los datos se obtienen a partir del estudio de cifras, dossier de prensa, cartas, normas, manuales, informes de estudios anteriores, reglamentos, etc. Se debe prestar especial atención a las informaciones orales transmitidas en las reuniones y otros lugares de encuentro.

Fase 3

Fase de observación, examen y descripción de las modalidades de comunicación

Se analiza la gestión estratégica (la relación entre organización y comunicación) y

las políticas actuales de comunicación entre las diferentes áreas de gestión de la organización. En el proceso de auditoría hay que evaluar la eficacia, la pertinencia y la coherencia de los sistemas, circuitos y procedimientos de comunicación, en relación con las necesidades que cubre la organización que se reflejan esquemáticamente en la tabla I. Para abordar las fuentes internas de comunicación se distingue entre el discurso de la organización (posicionamiento estratégico de la comunicación) y el discurso sobre la organización (posicionamiento estratégico con relación al entorno interno de la organización). Distinguir los objetivos de la comunicación de las tareas utilizadas en los mensajes de la organización, pone en evidencia la cualidad y el valor comunicativo en el marco de la gestión y su traducción en el día a día.

Se trata de identificar los objetivos, las expectativas y prioridades de la dirección y de los distintos colectivos con relación a los valores y a la rentabilidad de la comunicación.

Este análisis permitirá trazar el organigrama que sigue los flujos de la comunicación en los distintos niveles y procesos de la organización, así como el itinerario y circulación de los flujos comunicativos de la comunicación interna, mediante los mensajes explícitos que la organización transmite.

Fuente de la información	Tareas	Ficha de acciones necesarias	Difusión	Instrumentos	Información a transmitir	Resultados esperados	Sugerencias
Departamento	Persuadir	Especificar	A todos los empleados	Manual de normas	Mensajes concretos	Se leen y se comprenden los mensajes	Ampliar los mensajes
División	Informar	Puntuales	A los departamentos	Revista interna			
		Continuas		Disposiciones			

Tabla 1. Clasificación de necesidades en una organización

Se considerarán los principales componentes de la comunicación —el análisis de la imagen, de la información, de la marca, de la identidad; de valores como la cohesión, la integración, la implicación y la credibilidad— relativos a los objetivos, cultura y proyecto de la organización definido por la dirección.

Fase 4

Fase de síntesis, evaluación cuantitativa y cualitativa e interpretación de resultados

Con la interpretación del diagnóstico se conocen las líneas directrices que enmarcan los resultados e informaciones que proporciona el estudio para implementar y planificar una política de comunicación basada en el conocimiento de los hechos, del estado de la comunicación.

Se trata de conocer, a partir de los resultados, cuál es el posicionamiento, la percepción actual, de la marca entre los diferentes públicos objetivos, el posicionamiento o percepción deseada que se requiere en la estrategia y plan institucional para saber dónde queremos estar en el futuro.

Identificar las principales disfunciones, obtenidas en la actividad de comunicación, nos permitirá subsanarlas en futuros planes de comunicación e implementar acciones concretas y las posibles decisiones para el futuro para desarrollar y dinamizar el desarrollo organizativo y la cultura de empresa.

Posteriormente, se puede iniciar una progresiva implementación de un plan de comunicación o analizar detalladamente el existente a partir de los resultados de la auditoría realizada.

Consideraciones finales

La auditoría de la comunicación en las organizaciones sanitarias debe contribuir a que los profesionales comprendan mejor los objetivos institucionales, y el porqué la consecución de dichos objetivos es igualmente importante para la organización y para ellos.

También debe activar a los cargos directivos como componentes esenciales en el proceso de comunicación, convirtiéndolos en comunicadores capaces de satisfacer las demandas de información de los profesionales.

Asimismo, la auditoría de la comunicación debe incidir en la reestructuración de los medios y sistemas de producción de información para asegurar la máxima efectividad de los soportes.

Todo ello en aras de incrementar la comprensión y la implicación de los profesionales estableciendo una comunicación fiable, efectiva y puntual, contribuyendo a combatir la llamada “radio-pasillo” (charlas informales mediante canales no oficiales) como un sistema de comunicación interna.

BIBLIOGRAFÍA

1. Saló N. Aprender a comunicarse en las organizaciones. Barcelona: Paidós; 2005.
2. Sánchez M, Pla M, Albertín P, Rodríguez M. El procés de socialització del personal mèdic intern resident. Monografia 10. Barcelona: Institut d'Estudis de la Salut; 2003.
3. D'Humières P. Management de la communication d'entreprise. París: Eyrolles; 1990.
4. Jacobson E, Seashore SE. Communication practices in complex organizations. *J Soc Issues*. 1951; 7:28-40.
5. Goldhaber GM. Comunicación organizacional. México: Diana; 1984.
6. Hamilton SA. A Communication Audit Handbook. London: Pitman Publishing; 1987.
7. Booth A. Communication Audits. A guide for managements. Cambridge: Gower; 1988.
8. Schneider Ch. Communication: nouvelle fonction stratégique d'entreprise. París: Delmas; 1990.
9. Henriot B, Boneu F. Audit de la communication interne. París: Les Éditions de l'Organisation; 1990.
10. Grunig C. Audit Communication. EE.UU.: ICA; 1991.
11. Zaccarie JL. Audit de la communication globale. París: Les Éditions d'Organisation; 1993.
12. Thévenet M. Auditoría de la cultura empresarial. Madrid: Díaz de Santos; 1992.
13. Rénard J. Théorie et pratique de l'audit interne. París: Les Editions d'Organisation; 1994.

