

## **INCREMENTO DE LA EFICIENCIA DE LOS EQUIPOS HUMANOS EN LOS CENTROS DE DIÁLISIS, INCORPORANDO COMPETENCIAS COMUNICACIONALES PARA LA COORDINACIÓN DE ACCIONES**

Investigadores USAL:

Director Depine, Santos Ángel (santos.depine@salvador.edu.ar);  
Cámpora, Jorge A.; Rago, María Mercedes.

Investigador externo:

Casanova, Ricardo Miguel.

Alumno practicante USAL:

Castillo, Gustavo.

### **Resumen**

Los centros de Diálisis aspiran a la mayor eficiencia. Para lograrla, es fundamental fortalecer y facilitar los procesos comunicacionales, las prácticas conversacionales, la escucha efectiva y empática, y la generación de confianza. El resultado esperado es desarticular las ocultas rutinas defensivas organizacionales y mejorar la coordinación de acciones, causantes principales de la ineficiencia. Un *coach* (facilitador) del proceso, capacitó y estimuló el desarrollo de las competencias genéricas de los miembros de la organización, ya sea en los niveles de dirección, gerenciales, coordinación y/o supervisión.

Hasta hace poco, se consideraba que la capacitación técnica garantizaba resultados exitosos y eficientes. Sin embargo, capacitar y fortalecer las competencias genéricas (blandas) en las personas para que puedan gestionar sus emociones y mejorar las relaciones personales y la comunicación, impacta positivamente en los resultados de las organizaciones.

Este aspecto, no ha sido totalmente explorado; paradójicamente, en las organizaciones prestadoras de salud.

La metodología de intervención utilizada en este trabajo, es la investigación-acción, con un enfoque mixto, observacional y con mediciones estadísticas con un modelo pretest y posttest para validar los resultados obtenidos.

Las evaluaciones realizadas, permitieron identificar preliminarmente los siguientes logros:

- 1.-Liderazgo: Aumento significativo de la confianza del personal. Mayor libertad para manifestar sus ideas y sus aportes a la organización. Se sienten estimulados a presentar nuevas ideas.
- 2.-Motivación: Las gerencias han puesto foco en las recompensas por el logro de las metas vs. castigos por no cumplirlas. Se equilibró la responsabilidad de alcanzar las metas, a todos los niveles.
- 3.-Comunicación: En un principio, había muy poca comunicación para transmitir los objetivos de la organización. Durante la investigación y sobre todo al final de la misma, se evidenciaron me-

jas, como también se alcanzó un flujo multidireccional de la información, sin compartimentos estancos. Se alcanzó una actitud de apertura por parte del personal a los cambios, y los directores y/o gerentes, ponen más atención en detectar y solucionar los problemas que puedan tener los empleados. 4.- Toma de decisiones: Se reconoce un cambio positivo en lo que respecta al nivel de toma de decisiones, incrementando su escucha ante las opiniones del conjunto. Hay una mayor participación de toda la organización y esto contribuye a que haya logrado una mayor motivación. 5.- Metas de la organización: Las metas; antes del proceso de la investigación, llegaban como órdenes ocasionalmente con algunos comentarios. El análisis de los instrumentos encuestales, mostró que en la actualidad se fijan las metas, generalmente después de un debate, bajando de esta forma la resistencia a cumplirlas y logrando un mayor involucramiento. 6.- Mediciones de control: La organización formal, prevalece sobre la informal. Hay un aumento del trabajo en equipo cooperativo, estableciéndose como consigna, el trabajar en conjunto para mejorar la productividad.

Los resultados preliminares obtenidos permiten inferir que un programa de educación superior focalizado en competencias comunicacionales y emocionales mejora la eficiencia de los equipos de salud.

**Palabras clave:** *Coaching* organizacional; comunicación efectiva; gestión emocional. rutinas defensivas; diálisis.

### Abstract

Dialysis centers aspire to greater efficiency. To achieve this, it is essential to strengthen and facilitate communication processes and conversational practices, achieving effective listening and empathy and building trust. The expected result is to break up the hidden organizational defensive routines and to improve the coordination of actions, main cause of inefficiency. A coach (facilitator) of the process trained and stimulated the development of generic skills of the members of the organization, either in levels of direction, management, coordination and / or supervision.

Until recently it was considered sufficient to strengthen technical training to ensure successful and effective results. Today, the evidence shows that technical training alone does not ensure success or effectiveness.

However, training and strengthening generic skills (soft) that people have so they can manage aspects of their emotional intelligence to improve personal relationships and communication has a positive impact on organizational performance.

The intervention methodology used in this study is action research, with a mixed, observational approach and statistical measures with pretest and posttest model to validate the results.

The assessments carried out allowed the preliminary identification of the following goals: 1-Leadership: significant increase in the trust of the staff. Greater freedom to express their ideas and their contributions to the organization. Feeling of stimulation to present new ideas. 2.-Motivation: managements have focused on rewards for achievement of goals vs. penalties for failing to meet them. The responsibility of the goals at all levels was balanced. 3.-Communication: initially, there was very little communication to transmit the objectives of the organization. During the investigation, and especially at the end, a multidirectional flow of information became apparent, without watertight compartments. An attitude of openness to changes by the personnel has been reached and directors or managers pay more attention to detecting and solving the problems that employees may have. 4. Decision Making: a positive change with regard to the level of decision-making and

to listening to the views of the set has been reached. There is a greater participation from across the Organization and this contributes to achieve a greater motivation. 5-Goals of the Organization: before the process of the investigation, the goals were orders, occasionally with some comments. Currently, the managers suggest goals, usually after a debate, thus lowering resistance to comply with them and achieving a greater involvement. 6. - Measurements of Control: the formal organization prevails over the informal. There is an increase of work in cooperative teams, establishing as a goal to work together to improve productivity.

The preliminary results obtained allow us to conclude that a higher education program focused on communication skills and emotional management improves the efficiency of health teams in dialysis centers, being necessary to validate these results in other healthcare organizations.

**Keywords:** Organizational coaching; effective communication; emotional management; defensive routines; dialysis.

