



## La comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones. Un enfoque en las instituciones de salud

Edim Martínez-Rodríguez,\* Luis Ladislao García-Martínez ‡

\* Mtra. en Educación, Centro Universitario UAEM Ecatepec.

‡ Mtro. en Administración, Universidad Interamericana para el Desarrollo UNID.

### RESUMEN

El proceso de comunicación tiene inmersa la probabilidad de generar un conflicto y si éste no se maneja adecuadamente puede provocar resultados altamente perjudiciales para las organizaciones. En la mayor parte de los casos, la mala comunicación se genera debido a que no son consideradas las diversas variables que suelen influir en su proceso y, por ende, la interpretación de la información, que al ser un proceso netamente subjetivo, requiere la consideración y estudio de la naturaleza humana. En todos los casos, el tipo y tamaño del conflicto se encontrará asociado con el nivel de afectación que sienta el individuo de sus intereses. Las instituciones de salud no se encuentran exentas de este problema, por lo que es necesario estudiar cómo se presenta la comunicación en las organizaciones, el origen y naturaleza del conflicto, así como las herramientas que facilitan una mejor interacción en el proceso de comunicación y convivencia.

**Palabras clave:** Comunicación, comunicación organizacional, conflicto.

### ABSTRACT

The communication process has plunged the likelihood of a conflict, and if not handled properly it can cause highly detrimental results for organizations. In most cases, poor communication is generated, because they are not considering the many variables that often influence the process, and therefore in the interpretation of the information, that being a purely subjective process and requires consideration study of human nature. In all cases the type and size of the conflict will be associated with the level of involvement you feel the individual's interests. Health facilities are not exempt from this problem, so it is necessary to study how communication occurs in organizations, the origin and nature of conflict as well as tools that facilitate better interaction in the process of communication and coexistence.

**Key words:** Communication, organizational communication, conflict.

### INTRODUCCIÓN

La comunicación ha sido el elemento determinante en el desarrollo y organización de los seres humanos, ya que esta transmisión de mensajes permite el intercambio de ideas, las que directa o indirectamente influyen en la percepción de la realidad y que tarde o temprano se reflejan en sus relaciones con los miembros del grupo.

El adecuado flujo de información plantea ciertos aspectos a resolver, como son las restricciones, el ruido del ambiente, la cantidad de información, el

perfil del emisor y receptor, etc. Las instituciones de salud no se encuentran ajenas a estas consideraciones y mucho menos al impacto de los conflictos generados como consecuencia de una mala comunicación; por el contrario, en estas instituciones cobra mayor fuerza el tema, ya que dentro y fuera de éstas se presentan realidades y actitudes que hacen necesario un adecuado manejo de la información a fin de evitar conflictos.

Considerando que las personas que acuden a los centros hospitalarios lo hacen con la finalidad de ser tratadas y recuperar sus condiciones óptimas de salud, la información y el manejo de la misma se convierte para los pacientes y médicos en un elemento

indispensable a considerar junto al proceso integral de comunicación, por la carga de emociones que puede generar la información transmitida y, como consecuencia, la presencia de conflictos que afectan a los miembros de la Institución, internos y externos.

A través del tiempo, muchas son las definiciones que diversos autores han vertido en el campo de la comunicación, destacándose la importancia que tiene el tema tanto en las distintas organizaciones como en el ámbito personal. Los autores han mencionado los distintos elementos que intervienen durante el proceso, desde el emisor (quien envía el mensaje), el receptor (quien recibe el mismo), así como el medio a través del cual se envía el mensaje, resaltando el hecho de que el mensaje sea entendido y se lleven a cabo las distintas acciones como resultado de la comunicación.

En este sentido, se espera que el proceso y los elementos de la comunicación, sea cual fuere el espacio en el que se dé, lleve consigo el diálogo, entendimiento, percepción, toma de decisiones, conocimiento, convivencia, armonía, desarrollo personal y, en las distintas organizaciones, mejora en los procesos, atención a usuarios, mejora del clima organizacional, productividad, calidad, eficacia y eficiencia. En materia de salud, que permita mejorar la calidad de atención entre el mismo personal con el fin de proporcionar calidad en la atención de pacientes, mejorando con ello la imagen de las instituciones de salud a través de una atención directa y personalizada.

El objetivo de este artículo no es hacer de cada profesional de la salud un mediador de conflictos sino contribuir a que se reflexione y se cuente con ciertos conocimientos y experiencia en la comunicación, que facilite su interacción con los diferentes actores con los que se desenvuelve a fin de beneficiar el cumplimiento de los objetivos de la institución que representan.

## LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO SOCIAL Y EJERCICIO PROFESIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD

La comunicación en el área de la salud juega un papel preponderante para la prevención y solución de conflictos, no sólo desde la perspectiva de la comunicación médico-paciente, sino también médico-

estudiante, autoridad-médico, médico-médico; por ello, algunas instituciones en nuestro país han considerado la necesidad de implementar programas de estudio, como el Diplomado en Comunicación y Salud<sup>1</sup> impartido por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), el cual se enfoca a resolver diferentes problemáticas a través de un buen manejo de la comunicación.

En el área de la salud, cada uno de los actores del proceso debe prepararse para resolver conflictos y abordarlos adecuadamente; el punto de partida para el profesional de la salud es que en muchos casos los pacientes creen ser capaces de determinar cuál es la mejor solución al mal que los aqueja y esto en ocasiones puede generar malos entendidos, los que, manejados inadecuadamente, pueden concluir en un conflicto incluso ante el arbitraje médico. No hay que olvidar que los profesionales de la salud cumplen el rol de acompañante del paciente y son ellos quienes poseen los conocimientos y experiencia necesarios para otorgar la ayuda requerida, por lo que un mal manejo de la información puede ser determinante en las decisiones que se tomen en muchos casos.

Con relación al trato entre colegas, la comunicación debe ser tan clara y eficiente que asegure, durante la transferencia de diagnósticos, o discusión de los mismos, la mejor interpretación de la información presentada, así como la decisión que facilite el adecuado tratamiento para el paciente, sin caer en la lucha de "egos" o intereses personales, que llevan a tratar en ocasiones al paciente como un objeto, pues ¿quién no ha escuchado... "El paciente de la cama 321 es mi paciente"? Lo importante y trascendente es la pronta recuperación de éste, sin importar quién generó el diagnóstico.

Por último, se considera que la comunicación debe fluir adecuadamente entre las diferentes autoridades de una institución de salud, ya que a ellas les toca lidiar y, en ocasiones, servir de intermediario en la solución de conflictos médico-paciente, pero ¿cómo ha de funcionar esa sinergia si la comunicación no es adecuada, o carece de objetividad? La confianza, en estos casos, juega un papel de suma importancia, debido a que de ésta dependerá la adecuada integración que pueda realizar la autoridad y en consecuencia la decisión final que sobre el caso se tome.

Con base en lo anterior, la comunicación al interior y exterior de las instituciones públicas y privadas de salud debe reorganizar sus procesos de tal forma que

permita generar, según Beltrán,<sup>2</sup> la aplicación planificada y sistemática de instrumentos de comunicación social al logro de comportamientos de la población compatibles con sus necesidades de bienestar y con las finalidades de servicio expresadas en políticas, estrategias y planes de salud pública.

Así, la comunicación cobra sentido desde dos puntos de vista: a) como *proceso social*, pues la comunicación para la salud es un mecanismo de intervención institucional para ejercer, a escala multitudinaria, influencia sociocultural que proporcione conocimientos, propicie actitudes y provoque prácticas favorables al cuidado de la salud pública y, b) como *ejercicio profesional*, la comunicación para la salud es el empleo sistemático de medios de comunicación —individuales, de grupo, masivos y mixtos, tanto tradicionales como modernos— como herramientas de apoyo al fomento de comportamientos colectivos funcionales dirigidos al logro de los objetivos de los servicios de salud pública. Es por ello que el personal médico debe considerar a la comunicación como una competencia dentro de su ámbito formativo y laboral. Según Canale,<sup>3</sup> el marco teórico de la competencia comunicativa debe incluir cuatro áreas del conocimiento y habilidad: competencia gramatical, competencia sociolingüística, competencia discursiva y competencia estratégica. En esta misma temática, Codina<sup>4</sup> sugiere la importancia del desarrollo de las habilidades que deben tener los directivos del año dos mil, dentro de las cuales se encuentran las comunicativas. Por su parte, Alles<sup>5</sup> menciona que las competencias para los niveles ejecutivos relacionadas con la comunicación son: 1) Modalidades de contacto, definida como la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Este tipo de comunicación alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea y, 2) Habilidades mediáticas, asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Es decir, el desenvolvimiento adecuado frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en las teleconferencias, entre otros, así como una buena relación con la prensa, a través de la habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Esta

habilidad se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

Finalmente, estas dos competencias sirven para incorporar, mínimamente, lo que se incluye en la competencia comunicativa. Así mismo, a nivel directivo es indiscutible que se cuente con la competencia de comunicación, la cual, según Casares, citado por Orozco,<sup>6</sup> “tiene que ver con la idea de que lo comunicativo es un ámbito óptimo para resolver conflictos, motivar al personal a cumplir sus objetivos, diagnosticar el clima de trabajo y, mejor aún, anticipar problemas dentro de las organizaciones”.

Autores como Parra, Rojas y Arapé<sup>7</sup> mencionan que para lograr una comunicación eficaz en las organizaciones se requiere eliminar a nivel gerencial las barreras que impiden obtener una retroalimentación de los subordinados, utilizando técnicas como:

- **La comunicación cara a cara:** Que le permite ver a la persona y observar cómo reacciona ante su mensaje.
- **Simplicidad y repetición:** Independientemente del medio de comunicación que se utilice, los mensajes deben expresarse en un lenguaje sencillo y comprensible.
- **Empatía:** Este proceso permite que una persona se coloque figurativamente en el lugar de otra, habilidades que pueden reducir enormemente las barreras de la comunicación.
- **Escucha efectiva:** Escuchar constituye una competencia difícil y requiere un amplio margen de concentración y esfuerzo; no se debe fingir que se está prestando atención, o rehuir a presentaciones difíciles o técnicas, ni tampoco permitir que palabras emocionales interrumpen el proceso de escuchar.

## LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO ESENCIAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DE SALUD

La comunicación, mencionan Arras, Jáquez y Fierro<sup>8</sup> se usa como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio organizacional.

Las instituciones de salud no se encuentran exentas de la influencia del poder de la comunicación, ni de la necesidad de generar esquemas de transmisión de información adecuados en las diferentes situaciones, como pueden ser:

- Los cambios de administración.
- La evolución de los procedimientos en el tratamiento y atención de las diferentes patologías, en cada uno de los campos de estudio.
- La generación de instrucciones concretas, en la operación diaria de las clínicas y hospitales.

Cuando alguna de las situaciones antes mencionadas no es tratada con un adecuado plan de comunicación, pueden generarse no sólo conflictos, sino una toma de decisiones incorrecta que impacta, además del paciente, a la Institución en su conjunto.

Uno de los problemas más complejos a resolver en el flujo de información es la percepción del mensaje que tienen los receptores, ya que el emisor considera, en la mayor parte de las ocasiones, que los receptores interpretan de la misma forma el mensaje que él. Esta percepción suele estar equivocada, ya que muchas veces el medio de transmisión, el ruido ambiental, o simplemente los antecedentes del receptor pueden generar una interpretación completamente diferente, causando efectos no deseados. Es entonces cuando se vuelve indispensable la utilización de lenguaje común y, sobre todo, la contextualización de la situación a fin de homologar los criterios.

La relevancia de la comunicación en las organizaciones ha sido tal que normas internacionales como International Standard Organization (ISO) y metodologías como la desarrollada por el Project Management Institute (PMI), han considerado un apartado específico para el rubro de comunicación, el cual no sólo considera los aspectos de transmisión de datos, sino de comprensión y, en su caso, de aplicación. La medición sobre la efectividad de la comunicación es, en ocasiones, el “talón de Aquiles” de muchas de las Instituciones de Salud, pues la sola difusión de la información, no garantiza su adecuada ejecución.

Gómez, López y Velázquez<sup>9</sup> mencionan que las comunicaciones implican procesos continuos pues son una herramienta de gestión crítica para que las instituciones se adapten, respondan a sus personas y a su entorno de actividad o de merca-

do. Por lo tanto, el desarrollo de comunicación de una organización no debe limitarse a actividades temporales, pues no se trata de solucionar un problema con prisa e improvisando, sino de buscar soluciones eficaces mediante un programa continuo de acciones. En este sentido, los autores mencionan que se cae en el error de considerar que cualquier forma de comunicación es aplicable a cualquier caso, organización o empresa, sin considerar las características propias de éstas. Cada plan de comunicación requiere de una adaptación diferente, considerando, en cada caso, las propias peculiaridades de cada organización en la que se aplicará dicho plan. De igual forma, es conveniente prestar atención tanto al entorno externo (cliente, proveedores, gobierno, prensa, comunidad, etc.) como al interno (empleados y accionistas).<sup>8</sup>

Así mismo, concebir a las Instituciones de Salud como sistemas implica la interdependencia de sus elementos y, por ser la comunicación el factor que integra sus componentes, es esencial para su desarrollo, pues a través de ella se definen, establecen, comparten y retroalimentan la misión, visión, valores, programas, planes y proyectos, estrategias, objetivos, políticas, normas, reglas, actividades y resultados, entre otros. Se puede decir que la comunicación es el eslabón que integra y da sentido a las partes del sistema; de manera que la unidad, armonía y secuencia de las actividades organizadas en un sistema se logran gracias a la comunicación. Con base en ello, la comunicación —a través de mensajes verbales y no verbales, formales e informales— es un factor clave que utilizan, deliberadamente, aquellos actores que ostentan el poder legítimo en una organización, para iniciar y lograr el cambio,<sup>10</sup> al tiempo que genera puentes para construir la confianza necesaria para que el cambio se pueda alcanzar.<sup>11</sup>

Quienes dirigen las instituciones consideran importante establecer y mantener canales de comunicación formales —reportes de resultados, trabajo en equipo— e informales —una conversación telefónica sobre algún asunto en particular— para lograr los objetivos organizacionales,<sup>12</sup> y el cambio. En este sentido, Rogers y Rogers<sup>13</sup> consideran que la comunicación es el “...elemento esencial en un sistema que une las partes o subsistemas para facilitar su interdependencia”, es “... el fluido vital de una organización”.

## EL CONFLICTO

En la bibliografía y según el área de estudio (psicología, sociología, administración o derecho) es posible encontrar varias definiciones de *conflicto*; sin embargo, es posible destacar la que desde la sociología ofrece Lewis A. Coser y que dada la naturaleza de las organizaciones, como ente social, consideramos apropiada. Para Coser, el conflicto es “una lucha por los valores y por el estatus, el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales”.<sup>14</sup>

Considerando la definición anterior, es posible determinar que los valores, el estatus y el poder son elementos que para el individuo tienen un verdadero valor, aun cuando ésta es subjetiva; sin embargo, dicha valoración da lugar a sus intereses. Así tenemos que la existencia o no del conflicto es una cuestión de percepción: si nadie tiene conciencia de que hay un conflicto, el conflicto no existe.

Dicho lo anterior, es posible destacar la existencia de los siguientes elementos:

- La oposición de una de las partes
- La incompatibilidad de alguna de las partes
- La interacción de los individuos

La existencia del conflicto, al igual que la comunicación, parte de un proceso bidireccional entre los individuos, derivado de la acción continuada del día a día que conocemos como convivencia y que una vez que dicha convivencia da lugar a la amenaza de los intereses particulares de alguno de los actores, se presenta el ambiente propicio para la generación de conflictos. En este sentido, es posible definir que el conflicto es el resultado de la percepción negativa de una acción que pone en riesgo los intereses de alguna de las partes que se encuentran relacionadas a través de un proceso de convivencia o discontinuo.

Debido al impacto que generan los conflictos, éste ha sido estudiado desde diferentes corrientes:

- **Corriente tradicional:** Esta corriente afirma que el conflicto debe evitarse y que en la relación de convivencia algo anda mal. Considera el conflicto como un resultado disfuncional, producto de una inadecuada co-

municación y de falta de confianza de la gente cuyo origen se encuentra, hablando del ámbito organizacional, en la incapacidad de los administradores para resolver necesidades de los empleados.

- **Corriente de las relaciones humanas:** Los conflictos son resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no siempre son malos; pueden transformarse en una fuerza positiva que determina el rendimiento del grupo. Esta corriente define el conflicto como parte de la naturaleza humana, por lo tanto inevitable.
- **Corriente interactiva:** Esta corriente, resultado de las relaciones humanas, plantea que los conflictos pueden generar una fuerza positiva en un grupo. Para que un grupo se desempeñe de manera efectiva, es imprescindible un cierto grado de conflicto.

El trabajo con equipos de alto desempeño parte de este principio, buscando explotar los aspectos positivos del conflicto que pueden convertirse en una sana competencia, para mejorar la productividad de las Instituciones de Salud, a través del desarrollo individual de los trabajadores, vinculando los objetivos de la organización con los objetivos personales.

Stewart y Kringas<sup>15</sup> mencionan que la comunicación al interior de la organización, como una transformación que puede ser radical o sólo de mejora de los procesos organizacionales, depende de las necesidades y retos que la entidad enfrenta. La instrumentación del cambio requiere de la comunicación comprometida, sustentada en la empatía y que eduque e involucre al personal.<sup>16,17</sup> En opinión de Piñuel,<sup>18</sup> “un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las instituciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores-agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales”.

França<sup>19</sup> considera relevante, para el tratamiento de la comunicación en las diferentes organizaciones, las siguientes características:

- Un proceso de intercambio: acción compartida, práctica concreta, interacción y no sólo un proceso de transmisión de mensajes.
- La atención a la presencia de interlocutores: considerar el papel que juegan todos los emisores y destinatarios de la información, así como su rol dentro de la Institución, ya que de esto depende la interpretación y las decisiones a tomar.
- La identificación de los discursos: formas simbólicas utilizadas en el medio, de los sujetos implicados, el contexto de los pacientes, médicos, enfermeras, o cualquier otro receptor de la información y no un comunicado lleno de tecnicismos comprendidos únicamente por los especialistas, cuando se trate de público en general.

La forma de interacción social que se adquiere y se usa normalmente puede insertarse en la perspectiva de que la comunicación organizacional es parte del proceso de construcción social de la realidad en el cotidiano de la vida organizacional, lo que posibilita la creación de identidad y credibilidad de la organización delante del conjunto de la sociedad.

En este sentido, Arras<sup>8</sup> menciona que el estudio de la comunicación en las organizaciones se considera importante, puesto que las personas, a través de aquella, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo organizado.

## DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD

La problemática en las Instituciones de Salud se presenta cuando a la comunicación, que como uno de sus elementos intrínsecos presenta “ruido”, se suma una mala interpretación (decodificación) del mensaje enviado y entonces comienzan los rumores que generalmente conocemos como las noticias de “radio pasillo”. Lo anterior ha hecho necesario que las Instituciones planteen modelos integrales de comunicación diseñados para cada uno de los objetivos que

se persiguen. Por ejemplo, hoy en día la comunicación vía correo electrónico ha tomado una importancia tal que en muchas instituciones suple la firma autógrafa de quien envía el comunicado.

Sin embargo, en ocasiones esta herramienta se ha visto superada por los problemas tecnológicos o económicos que en ocasiones no permiten que todo el personal de la organización tenga acceso a este medio; por lo anterior, se han desarrollado alternativas, tanto tecnológicas como tradicionales, para evitar la distorsión de los mensajes que desean enviarse.

Por ejemplo, las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter, han sido adoptadas por algunas instituciones, incluyendo la Secretaría de Salud (@SaludFederal) para hacer llegar información a los diferentes afectados. Las empresas han adoptado herramientas como la Intranet para difundir los comunicados institucionales, promociones de empleo, así como la información que los directivos consideran indispensable para sus trabajadores.

En el modelo tradicional encontramos el uso de pizarrones ubicados en lugares de tránsito continuo, los comunicados a través de trípticos, circulares o revistas internas.

El objetivo, en cada caso, ya sea tradicional o tecnológico, es asegurar la adecuada transmisión de la información; sin embargo, una vez que aseguramos la transmisión adecuada de la información se presenta un segundo problema, el cual es generalmente origen del conflicto: su interpretación.

## INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La interpretación de la información depende de diversas variables, pero principalmente de la percepción que se tiene de la misma, a partir del contexto de origen.

Así, consideramos que las variables que intervienen en la adecuada interpretación son:

- **El tipo de organización y la forma en que fluye la información.** Si la comunicación es ascendente o descendente, esta simple regla requiere aspectos de consideración básicos, ya que por ejemplo si la comunicación es descendente se espera, en la mayoría de los casos, un comunicado “oficial”, revestido de formalidad y emitido por alguna autoridad; no así con la co-

municación ascendente, en la que muchas veces depende del tema a tratar y que generalmente parte de un proceso de retroalimentación; sin embargo, Gibson, Ivancevich y Donnelly,<sup>20</sup> plantean que la comunicación ascendente eficaz es necesaria para una atinada toma de decisiones en la organización.

- **La redacción del mensaje.** Es importante considerar, en todos los casos, al público receptor de la información, ya que en ocasiones los tecnicismos ocasionan la incomprensión o comprensión inadecuada de la información, llevando a que el mensaje, una vez comentado en los niveles operativos de la organización, genere “el teléfono descompuesto”, derivado de la interpretación y del matiz que cada individuo suele dar al mensaje; lo menos es ser, en la medida de lo posible, breve, conciso y concreto.
- **El tipo de información a difundir.** Considerando que en los últimos años se han generado grandes conflictos debido a la difusión inadecuada de la información (Wikileaks, los acuerdos por las alianzas para elección de gobernadores en México 2009, son sólo algunos ejemplos) es importante definir qué información, a través de qué medio y qué impacto se quiere causar al difundirla, ya que no es el mismo manejo que se debe dar a la información pública, que a la privada del negocio; no es el mismo impacto la transferencia de información sobre procesos que la información financiera del negocio, o la estrategia de la empresa para el año en cuestión. Por lo anterior, la Dirección deberá definir el medio de comunicación a utilizar con base en el mensaje que se desea emitir.
- **El perfil público objetivo.** Relacionado con todos los puntos anteriores, la consideración del público objetivo es la base para asegurar una adecuada transmisión e interpretación de la información, ya que las personas son las que se verán o no afectadas en sus intereses como resultado de la interpretación que se le dé a la información; en ocasiones, dependiendo del mensaje, será mejor la comunicación verbal, a fin de clarificar lo que se quiere expresar; sin embargo, si lo que se quiere es dejar constancia de la formalidad del comunicado lo mejor será sustentar el discurso con una publicación por escrito, siempre considerando:

- a) Perfil del receptor (edad, perfil educativo, área de desarrollo, etc.).
- b) Contexto de la situación.
- c) Necesidad que da origen al comunicado.
- d) Antecedentes.

En la medida en que estas variables sean consideradas en el proceso de comunicación, ya sea en el ambiente interno o externo de las distintas instituciones, es posible disminuir la posible existencia de conflictos derivados de una inadecuada comunicación, o al menos que las condiciones de su manejo se presenten de manera más favorable.

## CONCLUSIONES

La comunicación es un proceso intrínseco al ser humano, pues al ser éste un ser social por naturaleza requiere de ella para lograr desarrollarse. Al igual que la comunicación, el conflicto se encuentra presente en las actividades de convivencia del día a día, por lo que su existencia es prácticamente inevitable. Lo importante, en todos los casos, es asegurar el mínimo impacto negativo en las instituciones derivado de este fenómeno. Los conflictos suelen presentarse debido a que el individuo siente amenazados sus intereses particulares, lo cual lo lleva a tomar actitudes negativas, en la mayoría de los casos, que tienden a generar problemas que afectan los resultados que de él se esperan.

Una manera de minimizar el impacto de los conflictos o en su caso evitar el origen del mismo es asegurar una comunicación adecuada que facilite la comprensión de los mensajes. Esta comunicación debe darse en todos los casos a través de los medios idóneos considerando el público y naturaleza de la información, pero sobre todo permitiendo una adecuada retroalimentación que elimine o minimice el impacto del desacuerdo entre los diferentes actores.

## REFERENCIAS

1. Universidad Autónoma Metropolitana; 2009. Diplomado en comunicación y salud. Disponible en: <http://www.cua.uam.mx/files/ProgramaComSalud.pdf>
2. Beltrán L. Comunicación para la salud del pueblo, una revisión de conceptos básicos. Estudios sobre culturas contemporáneas, época II. Universidad de Colima. Redalyc. 2010; 16: 17-65.

3. Canale M. De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje. In: Llobera M. Competencia comunicativa. Documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras. Madrid, Edelsa. 2010: 63-81.
4. Codina A. 10 habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Folletos Gerenciales, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Universidad de la Habana. 2007.
5. Alles M. 2002. Dirección estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias: el diccionario. Editorial Granica. Buenos Aires Argentina. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>
6. Orozco G. La investigación de la Comunicación dentro y fuera de América Latina. Tendencias, perspectivas y desafíos del estudio de los medios. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de Periodismo y Comunicación. Universidad Nacional de Plata; 1997.
7. Parra E, Rojas LR, Arapé E. 2008. Comunicación y Conflicto: El arte de la negociación. Disponible en: [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 2008; 10.
8. Arras A, Jáquez J, Fierro L. 2008. Comunicación y cambio organizacional, la Laguna (Tenerife): Universidad de la Laguna. Disponible en: [www.ull.es/publicaciones/latina/08/35\\_792\\_51\\_Chihuahua/Ana\\_Maria\\_Arras.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html)
9. Gómez J, López D, Velázquez C. La naturaleza de la comunicación: un aporte a su discusión conceptual. Realidades Comunicativas. Universidad de la Sabana. Palabras Clave. 2006; 9: 143-67.
10. Armenakis A, Harris S. Crafting a change message to create transformational readiness. Journal of Organizational Change Management 2002; 15: 169-83.
11. House R, Stank T. 2001. Insights from a logistics partnership. Supli Chain Management. 6 (1), 16-21. IMSS. (2006). Disponible en: [www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS\\_SITIOS/DPM/Servicios/PREVENIMSS/prevenimss\\_home\\_001\\_2003\\_12.htm](http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS_SITIOS/DPM/Servicios/PREVENIMSS/prevenimss_home_001_2003_12.htm)
12. Bieber R. Bridging the gap: Using effective communications to improve corporate management. Risk Management 1997; 44: 39-41.
13. Rogers E, Rogers R. La comunicación en las organizaciones (A. Vasseur, Trad.). México: McGraw-Hill; 1980.
14. Lewis C. The Functions of Social Conflict. New York: The Free Press; 1956.
15. Stewart J, Kringas P. Change management-strategy and values in six agencies from the Australian Public Service. Public Administration Review 2003; 63: 675-88.
16. Trahant B. Communication: The Key to Sustainable Government Transformation. Public Manager. 2006; 35: 13-9.
17. Sachs J. Conflicto social y políticas populistas en América Latina. Revista de Estudios Económicos (El Colegio de México, Centro de Estudios Económicos). 1990; 5.
18. Piñuel J. Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid, España: Editorial Síntesis; 1997.
19. França, V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?, in Motta LG, Weber MH, França V, Paiva R. et al. Estratégias e culturas da comunicação. Brasília: Editora Universidade de Brasília; 2002: 13-29.
20. Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J. Las Organizaciones Delaware. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana, S.A. 1998: 419-20.

*Correspondencia:*

**Mtro. Luis Ladislao García Martínez**

Correo electrónico: [lgarciam1978@yahoo.com.mx](mailto:lgarciam1978@yahoo.com.mx)  
Tels. 1542 0270