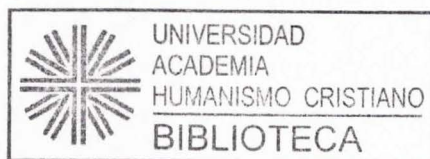




UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
ÁREA ESTADO, ECONOMÍA Y GESTIÓN
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA COMUNICACIONAL EN LA UNIDAD DE
SISTEMAS DE LA TESORERIA GENERAL DE LA REPÚBLICA EN EL
AÑO 2003**



Tesis para optar al Título de “Ingeniero de
Ejecución en Gestión Pública”.

Alumnos:

Jeria Mardones , **Fernando M.**
Acevedo Fuentes , **Diego Arturo**
Torres Zuñiga , **Luis Alejandro**

Profesor Guía de la Tesis:

Sr. Héctor Chamaca Pérez

Profesor Informante de la Tesis:

Sr. Luis Martínez Cerna

SANTIAGO - CHILE

2004

DEDICATORIA

Con todo el conocimiento adquirido en nuestra carrera, entre los que se destaca los de seminario de tesis, hemos alcanzado el objetivo central de nuestra carrera profesional. Esto ultimo lo hemos realizado con persistencia, con trabajo en equipo y grandes sacrificios.

Dedicamos esta tesis a nuestras familias, padres e hijos, por motivarlos continuamente y entender que la inversión de tiempo y grandes recursos económicos no es en vano.

También, queremos agradecer a todos los profesores que año a año nos han enseñado nuevos conocimientos para un mundo cada vez más competitivo y difícil. Agradecemos, su buena predisposición contestar nuestras dudas estudiantiles.

Un especial agradecimiento al nuestro Profesor Guía Sr. Héctor Chamaca Pérez, por toda su paciencia, buena voluntad y gestión, sin la cual no podríamos haber llegado ha presentar esta investigación. Además, agradecemos al Profesor Informante, Sr. Luis Martínez por su franqueza y alto grado de orientación.

Para finalizar agradecemos al profesor Luis Romero por sus recomendaciones y orientaciones para con nuestra tesis.

Para finalizar, que a todos ellos los bendiga y guarde con una especial bendición.

INDICE

	Pagina.
DEDICATORIA	02
INDICE	03
INTRODUCCIÓN	06

CAPÍTULOS

I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	08
1.2 Objetivos de la Investigación	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos Específicos.	10

II MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos teóricos	11
2.1.1. Clima Organizacional	11
2.1.1.1. Definición	11
2.1.1.2. Variables consideradas de C.O.	14
2.1.1.3. Características del C.O.	15
2.1.1.4. Teoría del Clima Organizacional de Likert	17
2.1.1.4.1. Variables de Likert	18
2.1.1.4.2. Sistemas de Likert	19
2.1.1.4.3. Cuestionarios de Likert	21
2.1.2. La Comunicación	23
2.1.2.1. Comunicación	23
2.1.2.2. Las cuatro funciones de la Comunicación	25
2.1.2.3. El proceso de Comunicacion	26
2.1.2.4. El flujo de la comunicación en la organizacion	30
2.1.2.5. Barreras de Comunicación	33
2.1.2.6. Sistemas de Comunicación	38
2.1.3. Relación entre clima y comunicación	39
2.1.3.1. Clima y Comunicación	40
2.1.3.2. Resultado de la Investigación	41
2.1.3.3. Falcione (1978) en comunicación	43
2.1.3.4. Clima ideal de Likert respecto a las comunicaciones	44
2.1.4. Relación de Variables	47
2.1.5. Conclusión del Marco Teórico	48

	Pagina.
2.3. Antecedentes Generales del tema	52
2.3.2. La Tesorería General de la República	52
Antecedentes históricos	52
Misión - Visión, Usuarios, Funciones y Estructura de la Tesorería	55
Misión - Visión	55
Usuarios	56
Funciones	57
Estructura	58
2.3.3 Sección Explotación de Sistemas	61
2.3.3.1. Unidad de Sistemas	61

III MARCO METODOLOGICO

3.1. Marco Metodológico	62
3.1.1 Tipo de Estudio	62
3.1.2 Procedimiento	63

IV DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Desarrollo de la investigación	65
4.1.1. La encuesta	65
4.1.2. Item evaluados en relación a la Comunicación	65
4.1.3. Recolección de Información	66
4.1.4. Encuesta de Clima Comunicacional	67
4.1.5. Encuesta tipo Likert	69
4.1.6. Preguntas semiestructuradas	70
4.2. Resultados de la encuesta y preguntas semiestructuradas	72
4.2.1. Resultado de la encuesta	72
4.2.2. Resultados de las preguntas semiestructuradas	74
4.2.3. Observaciones hechas por los investigadores	83
4.3. Análisis de Resultados	87
4.3.1. Evaluación de desempeño	87
4.3.2. Políticas o procedimientos informados	88
4.3.3. Canales de Comunicación	89
4.3.4. Reconocimiento	90
4.3.5. El rumor	91
4.3.6. Peticiones	92
4.3.7. Atención de las ideas de los explotadores	94
4.3.8. Comunicación entre las tesorerías y la unidad de sistemas	95
4.3.9. El temor en la comunicación	96
4.3.10. Fluidez oportuna y directa de la comunicación	97
4.3.11. Apertura del explotador hacia su jefe	99
4.3.12. Dirección del flujo de información y medida de exactitud de la información	102

	Pagina.
4.4. Diagnostico del clima comunicacional	104
4.4.1. Debilidades	104
4.4.2. Fortalezas	108
4.4.3. Amenazas	109
4.4.4. Oportunidades	109
4.4.5. Diagnostico final del clima comunicacional según la encuesta y las entrevistas	110
4.4.6. Diagnostico según el clima ideal de Likert	111
4.5. Propuesta para mejorar el clima Comunicacional	115

V CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones	118
5.2. Sugerencias	125

BIBLIOGRAFÍA	136
---------------------	------------

INTRODUCCIÓN

En nuestro mundo moderno, la demanda por productividad y eficiencia es cada vez mayor, lo que crea un clima de organizacional exigente y estresante. La forma de la compensación y la naturaleza de los beneficios sociales también han cambiado en direcciones que son resentidas por los trabajadores más antiguos. Por lo anterior, es menester que cada cierto periodo se realice un diagnóstico de clima organizacional, lo cual permite saber las formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, etc., y así mejorar la organización, si se toman las medidas correctivas necesarias.

El proceso de comunicación es base para la formación de clima, su misión es ser medio de proceso de estructuración y por lo tanto ser fuerza constituida del clima.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de establecer la relación entre el clima organizacional y el proceso de comunicación, como así también, realizar un diagnostico del clima comunicacional en la Unidad de Sistemas, que pertenece a la Sección Explotación de Sistemas, de la Tesorería General de la República. Para lo anterior, se realizara una encuesta y si es necesario se propondrá soluciones y sugerencias.

Partiendo de estas afirmaciones los investigadores se orientan a fundamentar y sustentar su investigación de tipo exploratoria – descriptiva, a destacar la importancia del clima organizacional como vehículo que conducen la organización hacia el éxito. Nuestra investigación nació como de tipo exploratorio y termino como descriptiva, ya que en este último punto logramos medir el clima comunicacional de la unidad de sistemas.

En nuestro estudio pudimos constatar que existe una relaciona fundamental entre el proceso de comunicación de la Unidad de Sistemas y el clima, ya que si el proceso de interacción se entiende como algo básico para el clima no cabe un proceso de interacción sin comunicación.

Este estudio queda estructurado de la siguiente manera: Capítulo I presenta el planteamiento del problema detallando la interrogante que se va a estudiar dentro de la Unidad de Sistemas; los objetivos generales y específicos que orientan la investigación; Capítulo II contiene el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, fundamentos teóricos, concepciones y enfoques con el respectivo análisis y aporte de los investigadores; Capitulo III contiene el marco metodológico, donde se especifica el tipo de estudio, los procedimientos; Capitulo IV, el desarrollo, contiene el formato de la encuesta, las preguntas semiestructuradas, los resultados, análisis, diagnostico y la propuesta para mejorar el clima laboral en la Unidad de Sistemas; luego el Capitulo V contiene las conclusiones y sugerencias, y por último se presenta la bibliografía consultada a través de la cual se pudo realizar en presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema de investigación.

“Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”¹.

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. Entre estos elementos esta la comunicación, que es fundamental para la creación de un clima calidad, el cual se analizara mediante una encuesta que llevaremos a cabo. Se destaca que, mientras la institución tenga una comunicación efectiva y un clima de calidad, lograra con mayor eficiencia sus objetivos y metas.

El problema, en nuestra investigación, se presenta debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicia no sólo un clima laboral agradable, sino también permite que la información sea procesada como un insumo estratégico.

¹ Chiavenato I. Administracion de Recursos Humanos. Pagina 36

En función del planteamiento expuesto con anterioridad, surge la siguiente pregunta de investigación o *formulación del problema*:

¿Cómo el proceso de comunicación interviene en la configuración del clima organizacional en la Unidad de Sistemas?

1.2 . Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General:

Identificar el impacto de la comunicación en el clima organizacional en la Unidad de Sistemas, desde la perspectiva del proceso de comunicación, con el fin de mostrar sus Fortalezas y Debilidades y proponer eventuales correcciones.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- *Comprender el concepto de clima Organizacional y el proceso de comunicación.*
- *Identificar la relación entre el proceso de comunicación y el clima organizacional.*
- *Buscar herramientas que permitan diagnosticar el clima organizacional desde la perspectiva comunicacional.*
- *Diagnosticar el clima desde le punto de vista del proceso de comunicación.*
- *Analizar y Evaluar el actual clima Organizacional desde la perspectiva del proceso de comunicación.*
- *Proponer mejoras al actual clima organizacional en relación a las comunicaciones.*

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas al clima y el proceso de comunicación.

2.1. Fundamentos Teóricos.

2.1.1. Clima Organizacional.

2.1.1.1. Definición.

El concepto de clima surge en momentos en que se ve la necesidad de dar cuenta de fenómenos globales, pero al mismo tiempo ser un concepto simple para la utilización practica del diagnostico de clima organizacional.

Rodríguez lo define como *“las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”*².

² Rodríguez M, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta edición. Pagina 147.

Además Rodríguez expresa que se trata de un concepto mutidimernsional y referido, por ejemplo, a las comunicaciones: “El clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.”³. Según este ultimo, es que como la personalidad de la organización. Además, expresa que este esta referido a la compresión de las variables internas de la organización.

Veamos el punto de vista del Chiavenato que cita a Atkinson (1964): “ *El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben o experimentan los miembros de la organización, y influye en su comportamiento* ”⁴.

Otras definiciones del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer estos investigadores definen el clima organizacional como “... *el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman* ”⁵.

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts definieron el clima como “.. *la opinión que el empleado se forma de la organización* ”⁶.

³ Rodríguez M, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta edición. Pagina 147.

⁴ Chiavenato I. Administracion de Recursos Humanos. Pagina 63.

⁵ Dessler G. Organizacion y Administracion. Pagina 181.

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer para ellos el clima son “.. *los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada*”⁷.

Water representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como “.. *las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura*”⁸.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

⁶ Dessler G. Organización y Administracion. Pagina 182.

⁷ Dessler G. Organización y Administracion. Pagina 182.

⁸ Dessler G. Organización y Administracion. Pagina 183.

2.1.1.2. Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional.

Según Rodríguez las variables a considerar son ⁹:

- 1) Variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- 2) Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- 3) Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- 4) Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- 5) Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

2.1.1.3. Características del clima organizacional.

Rodríguez, distingue las siguientes características:

- 1) Tiene relación con la situación específica de la organización: Según Rodríguez, “Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización”¹⁰.
- 2) Dice que este tiene cierta estabilidad dependiendo de las decisiones que afecten a la organización: En palabras de Rodríguez, “Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, como cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional”¹¹.
- 3) Este puede tener un fuerte efecto en las personas de la organización: Como lo explica Rodríguez, “Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficiente mente en el desempeño de sus tareas”¹².
- 4) Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- 5) Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

⁹ Rodríguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta edición. Pagina 146.

¹⁰ Rodríguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta Edición. Pagina 148.

¹¹ Rodríguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta Edición. Pagina 148.

¹² Rodríguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta Edición. Pagina 148.

- 6) Es afectado por las diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- 7) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- 8) En este ultimo unto Rodríguez, explica que para un cambio permanente es menester un cambio en más de una variable, ya sea comunicaciones, liderazgo, motivación, etc. En palabras de Rodríguez, “ En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que en clima de la organización se establezca en una nueva configuración”¹³.

¹³ Rodríguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta Edición. Pagina 148.

2.1.1.4. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Según Rodríguez, la teoría de clima Organizacional de Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales las causales, las intermedias y las finales, de la organización. Y Silva sostiene, que la conjunción de estas variables crearía 4 sistemas o climas: “Este análisis del sistema organizacional se fundamenta en la existencia de tres variables, casuales, intermedias y finales, cuya combinación e interacción se determina cuatro tipos de sistema (clima) que forman un continuo que va de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo”¹⁴.

Además, Rodríguez dice que esta teoría hace énfasis en las percepciones: “para Likert es importante que se de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cual él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva”¹⁵.

¹⁴ Silva, Manuel. “El clima en las organizaciones”. Pagina 226.

¹⁵ Rodriguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta Edición. Pagina 148.

2.1.1.4.1 Variables de Likert.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita :

1. Variables causales: Según Rodríguez la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma decisiones, etc. En el libro de Carlos Lagos dice “Likert relaciono las variables que denomino causales, refiriéndose al estilo directivo, la estrategia de la empresa, la estructura, los procedimientos y los recursos. Dentro de su modelo, las variables casuales intervienen directamente sobre las variables intervinientes o intermedias”¹⁶.

2. Variables Intermedias: Según Rodríguez se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.

3. Variables finales: Según Rodríguez, son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluye la productividad, ganancias y pérdidas logradas por la organización.

¹⁶ Lagos, Carlos. “Desarrollo Organizacional. Pagina 11.

2.1.1.4.2. Sistemas de Likert.

Según Rodríguez, Likert tipifica 4 tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular:

- i) **Sistema I: Autoritario.** Es un sistema precario de comunicación, en donde existe mucha desconfianza, temor y autoritarismo.” Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados. El clima en este tipo organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizadas”¹⁷.

- ii) **Sistema II: Paternalista.** La diferencia con el anterior es que existe relativa flexibilidad, existe confianza condescendiente. El clima es estable y estructurado: ”En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza en el control, pero en el hay una mayor delegación que en el caso del sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima se basa en las relaciones e confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre”¹⁸.

¹⁷ Rodríguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta Edición. Pagina 150.

¹⁸ Rodríguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta Edición. Pagina 150.

- iii) **Sistema III: Consultivo.** Existe mayor delegación de autoridad, existe confianza, y responsabilidad: “Este sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad”¹⁹.
- iv) **Sistema IV: Participativo.** Este es el sistema ideal de Likert, ya que permite las comunicaciones en todos los sentidos y las relaciones con la autoridad son buenas y de confianza mutua: “Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales generándose una participación grupal. El clima de este tipo es de confianza y se logran alto niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización”²⁰.

¹⁹ Rodriguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta Edición. Pagina 150.

²⁰ Rodriguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Quinta Edición. Pagina 150.

2.1.1.4.3. Cuestionario de Likert.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert ofrece instrumentos de medición del clima organizacional que consideran como dimensiones, se citan las siguientes, según el texto de Rodríguez:

- i) **Estilo de autoridad:** forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
 - ii) **Esquemas motivacionales:** Métodos de motivación utilizados en la organización.
 - iii) **Comunicaciones:** formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
 - iv) **Procesos de influencia:** métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
 - v) **Procesos de toma de decisiones:** forma del proceso decisonal, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y distribución de las tareas decisonales y de ejecución.
 - vi) **Procesos de planificación:** modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
 - vii) **Procesos de control:** formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
-

viii) **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

2.1.2. La Comunicación.

2.1.2.1 Comunicación.

Según Koontz, *“la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”*²¹.

Otros autores dicen que ningún grupo puede existir sin comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra se puede transmitir información e ideas. “Sin embargo, la comunicación es algo más que darles sentido: también se debe comprenderse. En un grupo donde un miembro sólo habla alemán y los demás no, éstos no entenderán a la persona que alemán. Por lo tanto comunicación debe incluir tanto la **transferencia** como **comprensión del significado**”²².

Para Robbins, por muy buena que sea una idea, no servirá a menos que se transmita y pueda ser comprendida por otras personas. Si hubiera algo como la comunicación perfecta, ésta existiría cuando una idea o un pensamiento se transmite de tal forma que el cuadro mental que percibe el receptor es exactamente el mismo que tuvo el emisor. Aunque esto es sencillo en teoría, en la práctica nunca se logra una comunicación perfecta.

²¹ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. Pagina 588.

²² Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” . Sexta Edición. Pagina 339.

El estudio de Clima Organizacional “es una herramienta de diagnóstico que permite conocer las condiciones emocionales y relacionales en las que se vive el ambiente laboral, cuyos datos e información revelan el estado y condiciones en las que se encuentra la organización, para impulsar sus desafíos estratégicos y orientar planes y acciones en la organización”²³. En el sentido anterior, el clima organizacional por lo tanto, es un instrumento de gestión, que en el caso de la variable comunicaciones, como factor de clima organizacional, tiene una importancia fundamental en los objetivos y metas de la institución. Ya que esta ultima, ”contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presente”²⁴.

Creemos que cuando la comunicación es eficaz, se va creando un mejor clima comunicacional, ya se alienta un mejor desempeño y mejor satisfacción laboral: “Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas”²⁵. Y se existe mayor satisfacción habrá un mejor clima. En este ultimo punto, Chiavenato de refiere al clima favorable: “Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales, y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades”²⁶.

²³ Tesorería General de la República. “Informe General de clima laboral 2002”.

²⁴ Davis, Keith. “Comportamiento Humano en el trabajo”. Pagina 53.

²⁵ Davis, Keith. “Comportamiento Humano en el trabajo”. Pagina 53.

²⁶ Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Pagina 63.

2.1.2.2. Las cuatro funciones de la comunicación.

En cualquier organización, la comunicación tiene cuatro funciones centrales, en que según Robbins, ninguna de estas funciones es más importante que la otra:

Controlar: Tanto en la comunicación formal (normas de la empresa) como informal (grupos de trabajo) se controla: “La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad, y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Sin embargo, la comunicación informal también controla la conducta. Cuando los grupos de trabajo molestan o presionan a un miembro que produce demasiado se está comunicando con ese miembro de manera informal y controlando su conducta”²⁷.

Motivar: pues la fomenta a través de la retroalimentación que se otorga a los empleados respecto al desempeño, esto estimula la motivación: “...porque le aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente”²⁸.

Expresar Emociones: a través de la comunicación se expresan sentimientos y la realización de necesidades sociales: “En el caso de muchos empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción”²⁹.

Informar: se transmiten datos para la toma de decisiones: “Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos sociales”³⁰.

²⁷ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Sexta Edición. Pagina 340.

²⁸ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Sexta Edición. Pagina 340.

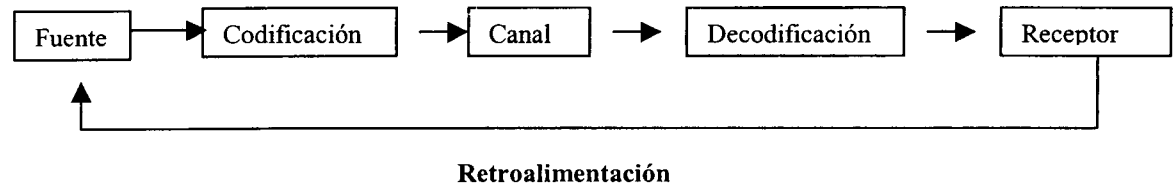
²⁹ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Sexta Edición. Pagina 340.

³⁰ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. Sexta Edición. Pagina 340.

2.1.2.3. El proceso de comunicación.

El proceso ³¹ involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor:

Modelo del Proceso de Comunicación



Fuente: Robbins, S. "Comportamiento Organizacional", pagina 341.

Para que la comunicación tenga lugar es menester un propósito. Primeramente el mensaje pasa por la fuente, luego es codificado, pasa a través de un canal, después el receptor lo codifica: "Para que la comunicación pueda existir debe haber un propósito un propósito, expresado en forma del mensaje que se a transmitirá. Este pasa de la fuente (el emisor) al receptor. El mensaje está codificado (convertido a símbolos) y pasa por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra"³².

Emisor o Fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje. Esta se inicia cuando traduce un mensaje. La fuente debe tener ciertas habilidades, para que el receptor pueda comprender el mensaje: "la fuente inicia el mensaje cuando codifica un pensamiento. Se considera que un mensaje codificado está sujeto a cuatro condiciones: Habilidades, actitudes, conocimiento y sistema socio-cultural"³³.

³¹ El proceso de comunicación: Los pasos que existen entre un emisor y un receptor para la transmisión y compresión de su significado. Robbins, pagina 341.

³² Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Sexta Edición. Pagina 341

³³ Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Sexta Edición. Pagina 341

Uso de canal para transmisión del mensaje: El canal es el medio por el cual viaja el mensaje de la comunicación, esta puede ser informal o formal: “el canal puede es el medio por el cual viaja el mensaje (lo que se comunica). Lo selecciona la fuente, la cual determina qué canal es forma y cuál informal”³⁴.

Receptor del mensaje: este es el objeto del mensaje, pero este debe estar preparado, traduciendo el mensaje original o decodificandolo y además este debe tener ciertas habilidades (como el receptor) para recibir el mensaje: “el receptor es le objeto del mensaje. Sin embargo, antes de que éste pueda recibir el mensaje, debe traducir los símbolos que contiene de manera tal que le receptor lo pueda comprender. Esto es la decodificación del mensaje. Del mismo modo que el codificador, el receptor también está limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural”³⁵.

La retroalimentación: esta es para verificar si el mensaje original cumplió su objetivo: ”El cierre de la retroalimentación se presenta cuando la fuente de la comunicación decodifica el mensaje que codificado y el mensaje vuelve a entrar al sistema. El cierre de la retroalimentación es un control para saber si hemos logrado transmitir nuestro mensaje de acuerdo con el propósito original: determina si ha habido comprensión”³⁶.

³⁴ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” . Sexta Edición. Pagina 341.

³⁵ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” . Sexta Edición. Pagina 341.

³⁶ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” . Sexta Edición. Pagina 342.

Tipos de redes formales en relación con las informales.

Antes, que nada las redes con canales por donde fluye la comunicación. Existen las formales, o comunicaciones relacionadas con las actividades siguiendo la cadena de autoridad. Y la red informal, o la comunicación de rumores: “las redes de comunicación definen los canales por donde fluye la comunicación. Estos canales son de dos tipos: Formales e informales. Las **redes formales** suelen ser verticales, siguen la cadena de autoridad y se limitan a comunicados relacionados con el trabajo. Por otra parte, la **red informal** (más conocida como rumor) está en libertad para desplazarse en cualquier sentido y saltar niveles de autoridad y puede satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo y facilitar la ejecución de actividades”³⁷.

El Ruido en la comunicación.

Según Chiavenato los ruidos son las fuentes de error, una perturbación que tiende a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos: “En un sistema de comunicación, toda fuente de error o de distorsión está incluida en el concepto de ruido. Una información ambigua o que induzca a error contiene ruidos necesariamente. En una conversación telefónica, por ejemplo, el ambiente bullicioso, las interferencias, los entrecruzamientos de líneas, las interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor se toman como ruidos”³⁸.

³⁷ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” . Sexta Edición. Pagina 344.

³⁸ Chiavenato I. Administracion de Recursos Humanos. Pagina 65.

Redes formales en grupos pequeños: Existen tres tipos: La cadena, la rueda y la de Todos Canales. La primera se sigue con rigidez la cadena de mando, la segunda depende un líder, y en la ultima todos se comunican entre si: “La **cadena** sigue con rigidez la cadena formal de mando. La **rueda** depende de que un líder actué como conducto central para la comunicación de todo el grupo. La **red de todos** los canales permite que todos los miembros del grupo se comuniquen de manera activa entre sí ” ³⁹.

Es éxito de cada red, dependerá de la variable de la cual uno esté preocupado: “la eficacia de cada red dependerá de la variable dependiente que le interese a usted. Por ejemplo, la estructura de la rueda facilita el surgimiento de un líder, de red de todos los canales es mejor si le interesa obtener gran satisfacción de los miembros y la cadena es conveniente cuando lo más importante es la exactitud” ⁴⁰.

Rumor: es un tipo de comunicación informal que no puede ser eliminado totalmente y que tiene 3 características: la administración no lo controla, los empleados lo perciben como algo más creíble, y se utilizan para los intereses de quienes los propagan: “En primer lugar, la administración no los controla. En segundo, los empleados los perciben como algo más creíble y fidedigno que los comunicados formales que emite la lata dirección. En tercero, se usan primordialmente para servir a los intereses de las personas que los difunden” ⁴¹.

³⁹ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” . Sexta Edición. Pagina 345.

⁴⁰ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” . Sexta Edición. Pagina 345.

⁴¹ Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” . Sexta Edición. Pagina 345.

Propósitos del Rumor: los rumores persiguen 4 objetivos: Estructurar y reducir la ansiedad; dar sentido a la información fragmentada entregada; Servir de vehículo para organizar al grupo en coaliciones; y para señalar la categoría del emisor: “Con frecuencia se supone que los rumores empiezan porque son chismes atractivos. Casi nunca es así. Los rumores persiguen cuatro propósitos, cuando menos: Estructurar y reducir la ansiedad; Lograr sentido de información limitada o segmentada; hacer las veces de vehículo para que se organicen los miembros del grupo, y quizás también extraños, formen coaliciones; y señalar la categoría del emisor”⁴².

2.1.2.4. El flujo de la comunicación en la organización.

Según Koontz, una buena comunicación debe ir en varias direcciones y no solo descendente, la que crea problemas de comunicación: “ En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación solo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse, que en realidad, la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales , y diagonalmente, lo que involucra personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencias entre si”⁴³.

⁴² Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional” . Sexta Edición. Pagina 346.

⁴³ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 594

Comunicación descendente: Para Koonts, este tipo de comunicación va de jerarquía superior a menor y tiene una cualidad de autoritaria: “Esta fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe específicamente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Entre el tipo de medios empleados para la comunicación descendente oral están instrucciones, discusiones, reuniones, el teléfono, altavoces e incluso las redes naturales de comunicación. Por ejemplo, la escrita los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información” ⁴⁴.

Comunicación ascendente: Al revés de la anterior, es decir, va de nivel inferior de jerarquía a mayor, pero tiene la cualidad de ser filtrada: “Circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información especialmente noticias desfavorables. No obstante, la transmisión objetiva de la información es esencial para efectos del control. La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, las opiniones de los empleados de los niveles inferiores, etcétera” ⁴⁵.

⁴⁴ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. Pagina 594

⁴⁵ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. Pagina 595.

Lo positivo de esta comunicación es que esta en climas participativos y democráticos: “La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más comunes para la comunicación ascendente (aparte de la cadena de mando) son los sistemas para la presentaciones de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesorías, el establecimiento conjunto de objetivos, las redes naturales, las reuniones grupales, la practica de las políticas de “puertas abiertas”, los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida y el defensor de derechos”⁴⁶.

Comunicación cruzada: Según Koontz, esta comunicación va de personas de iguales niveles a personas de diferentes niveles. Lo positivo de esta comunicación es que acelera el flujo de información: “... incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas dependencia entre si. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información y procurar una mejor comprensión y coordinación de esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando”⁴⁷.

⁴⁶ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 595.

⁴⁷ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 596.

2.1.2.5. Barreras y fallas de la comunicación.

A continuación presentamos los problemas a la comunicación o fallas y las barreras que pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación:

Falta de planeación: expresa que antes de emitir un mensaje se debe planear, pensar: “Es frecuente que la buena comunicación sea obra del azar. Muy a menudo la gente habla y escribe sin antes pensar, planear, y formular un propósito de su mensaje” ⁴⁸.

Supuestos confusos: Según Koontz, antes de realizar una acción, por ejemplo la visita de un proveedor a una planta, se debe dejar en claro las acciones a realizar, sin supuestos confusos: “A pesar de su gran importancia, suelen pasarse por alto los supuestos no comunicacionales en los que se basa un mensaje. Por poner un ejemplo, un cliente le envía a un proveedor una nota en la que le informa que visitará su planta. El cliente puede suponer por ese solo hecho que el proveedor lo recibirá en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, resolverá sus necesidades de transporte, y preparará una revisión detallada del programa en la planta. Pero, por su parte, el proveedor puede suponer que el principal motivo de la visita del cliente a la ciudad es asistir a una boda y, por lo tanto, hará una visita rutinaria a la planta. Estos supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad” ⁴⁹.

⁴⁸ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. Página 599.

⁴⁹ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. Página 599.

Distorsión semántica: Esta puede ser deliberada o accidental. Para Koonzt, esta barrera se provoca por ejemplo, por anuncios ambiguos, “vendemos por menos”: “Las palabras pueden provocar reacciones distintas” ⁵⁰.

Mensajes deficientemente mal expresados: Esta barrera se expresa en la falta de claridad y precisión en el mensaje: “aun siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencias, mala organización, oraciones torpemente estructuradas, obviedades, jerga innecesaria y falta de claridad respecto de sus implicaciones. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se puede evitar si se pone más cuidado en la codificación del mensaje” ⁵¹.

Perdida por transmisión y deficiente retención: Esta barrera indica que cada vez que se transmite un mensaje de una persona a otra, este va perdiendo precisión, por lo anterior se recomienda usar varios canales para un mismo mensaje: “un mensaje que debe ser transferido en una serie de transmisiones de una persona a la siguiente se vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención de información es también otro problema serio. Así, la necesidad de repetir el mensaje y de emplear varios canales resulta obvio. Por lo tanto, en las compañías suele usarse más de un canal para comunicar el mismo mensaje” ⁵².

⁵⁰ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 599.

⁵¹ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 599.

⁵² Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 601.

Escucha deficiente y evaluación prematura: hay que ser un buen escuchador, primero debemos poner atención, y después resolver un problema en una conversación: “Son muchos los buenos conversadores, pero pocos los que saben escuchar. Todos hemos conocido a personas que intervienen en una conversación con comentarios sin relación con el tema. Una de las razones es que pretender resolver un problema en vez de poner atención a la conversación. Escuchar exige la total atención y la autodiciplina” ⁵³.

Comunicación impersonal: esta barrera indica que la comunicación debe ser de apertura y confianza, una disposición de los superiores a participar en la comunicación frente a frente: “la comunicación eficaz es mas que sencillamente transmitir información a los empleados. Requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza” ⁵⁴.

Periodo de insuficiente para la adaptación al cambio: Esta barrera significa que cuando existe un cambio en la organización, es menester no realizar cambios forzados, hasta que se comprenda el mensaje del cambio: “el propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados: cambios de horarios, lugar y orden de trabajo, en las disposiciones grupales o en las habilidades por emplear. En consecuencia, y una eficiencia máxima, es importante no forzar el cambio antes de que los individuos puedan adaptarse a sus implicaciones” ⁵⁵.

⁵³ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 601.

⁵⁴ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 601.

⁵⁵ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 602.

Desconfianza, amenaza y temor: esta es una de la peores barreras, en que existe escepticismo, en que la persona teme comunicar honestamente un mensaje por miedo a ser castigado, en fin no existe confianza : “la desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación. En su ambiente en el que estén presentes estos factores, todo mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser producto de incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el subordinado fue castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica. De igual modo, ante la presencia de amenazas (reales o imaginarias) la gente tiende a replegarse, adoptar una actitud defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es entonces un ambiente de confianza⁵⁶, el cual facilita la comunicación abierta y honesta”⁵⁷.

⁵⁶ En relación a la **confianza**, Hugo González dice “Ayuda a reducir las interferencias, ayuda a potenciar las **comunicaciones** al disminuir las barreras que impiden la transmisión y lograr la comprensión total del mensaje, ayuda a disminuir las diferencias de opiniones, ayuda a potenciar la adopción de mejores decisiones. Ayuda a formar aceptados y armónicos grupos de trabajo, ayuda al logro de resultados”. En una investigación sobre credibilidad y liderazgo se hacían estas preguntas ¿Cómo sabe si alguien es creíble? ¿Cómo definiría la credibilidad en términos de conducta? ¿Cómo reconoce a los líderes creíbles?. Algunas respuestas obtenidas fueron: "Practican lo que predicán". "Ponen manos a la obra". "Sus actos son coherentes con sus palabras". "Hacen lo que dicen que harán". Además, la confianza es un requisito previo en la comunicación, escuchamos a aquellos en quienes confiamos y aceptamos su influencia. El mayor problema de la falta de confianza es que la gente deja de comunicarse. Si la comunicación se frena pueden sobrevenir varias consecuencias negativas tales como confusión, tensión, reducción de la productividad, resentimiento, frustración e incapacidad de los empleados para realizar el trabajo”. Texto extraído de la pagina www.gestiopolis.com.

⁵⁷ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. Pagina 602.

Sobrecarga de información: Existe información que por ser excesiva impide que esta sea procesada en forma adecuada. Esto puede provocar desestimar la información, cometer errores al procesar la información, demorar la información, y por ultimo la filtración de esta ultima: “Podría pensarse que un abundante e irrestricto flujo de información ayudaría a la gente a resolver sus problemas de comunicación. Pero un flujo irrestricto puede dar como resultado un exceso de información. Cada individuo responde a la sobrecarga de información de manera distinta. Primeramente, primeramente puede desestimar cierta información. Una persona que recibe excesiva correspondencia puede ignorar cartas que debería responder. En segundo termino, si un individuo se ve abrumado por demasiada información, puede cometer errores al procesarla. En tercero las personas pueden demorar en procesar la información ya sea permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro. En cuarto, la gente puede filtrar la información. La filtración puede ser útil cuando se procesa primero la información más urgente e importante. Pero cabe la posibilidad de que se preste atención a asuntos fáciles de manejar y de ignorar los difíciles y decisivos. Finalmente, se puede reaccionar a la sobrecarga de información rehuendo la tarea de comunicación. En otras palabras, se ignoran la información o no comunican información a causa de la sobrecarga de ésta”⁵⁸.

Las Emociones: la una ultima barrera comunicacional que citaremos, según Robbins, dicen relación a la forma que se sienta el receptor en el momento de recibir el mensaje de la comunicación, que influirá en la forma de su interpretación: “Si la gente esta enojada o alterada recibirá un mensaje y lo interpreta de otra manera que si disposición es neutral. Es muy probable que las emociones extremas *entorpezcan* las comunicaciones”⁵⁹

⁵⁸ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 603.

⁵⁹ Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. Sexta edición. Pagina 351.

2.1.2.6. Sistema de comunicación.

Según el Koontz, la comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo, por dos razones, integra las funciones administrativas y enlaza al empresa con su medio ambiente externo:

- a) Integra las funciones administrativas. Tanto en la planeación, selección, evaluación, capacitación, así como el liderazgo, etc: “Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican a otros con el propósito de idear la estructura organizacional más indicada. La comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los administradores que habrán de desempeñar los papeles previstos en esa estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un entorno conducente a la motivación dependen de la comunicación. Además, es por medio de la comunicación que se determina si los hechos y el desempeño responden a lo planeado. Así pues, la administración es posible por la comunicación”⁶⁰.
- b) Se logra relacionar la organización con el ambiente externo, como lo clientes , asi como para saber como va la competencia: “Enlaza a la empresa con su ambiente externo, en el que se encuentran muchos de los reclamantes. Por ejemplo, no hay que olvidar jamás que los clientes, la razón de existir de prácticamente todas las empresas, se hallan fuera de la compañía. Es por medio del sistema de comunicación que se identifican las necesidades de los clientes, conocimientos que permiten a una empresa brindar productos y servicios y obtener ganancias de ello. De la misma manera, es mediante un eficaz sistema de comunicación que las organizaciones se ponen al tanto de la competencia y otras posibles amenazas y factores restrictivos”⁶¹.

⁶⁰ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 33.

⁶¹ Koontz, Harold. Administracion una perspectiva global. Pagina 33.

2.1.3. Relación entre Clima y Comunicación.

“Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir “dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución”⁶².

Como sabemos el clima es un concepto multidimensional, en el que se consideran varias variables, como el liderazgo, las comunicaciones, etc. Esta ultima, según Dessler, forma parte de la estructura (Investigaciones de Litwin y Stringer) de la organización y tiene gran influencia en la manera como se percibe el clima: “Los investigadores han encontrado que la estructura organizacional formal –incluyendo la división del trabajo, los *patrones de comunicación* y las políticas y procedimientos- tienen gran efecto sobre la manera como los empleados visualizan el clima de la organización”⁶³.

Como lo hemos visto, existe una relación fundamental entre comunicación y el clima organizacional. Como lo dice Rodríguez, “todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización”⁶⁴. El mismo autor dice que si es efectiva la comunicación, se creará un clima de confianza y seguridad: “la efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad”⁶⁵. Sin embargo, como lo dice Davis, “un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá un

⁶² LEON Carreño María Isabel, Gestión Universitaria – sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos, Julio 5 de 1998 Pág. 6: www.monografias.com.

⁶³ Dessler G. Organización y Administración. Pagina 188.

⁶⁴ Rodríguez, Dario. Diagnostico Organizacional. Pagina 58.

⁶⁵ Rodríguez, Dario. Gestión organizacional elementos para su estudio. Pagina 94

éxito inmediato en cuando se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral”.

Otro autor, Kantz, se refiere a que en el clima organizacional se reflejan las comunicaciones: “El clima organizacional también refleja la historia de la luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, *las formas de comunicación* y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema”⁶⁶.

Por otra parte, según los apuntes de “Desarrollo Organizacional del profesor Sergio Vargas”, la comunicación es fundamental. Es una dimensión del clima que enrarece. Esta puede causar estragos increíbles desastrosos. Se debe aclarar las situaciones, en las que pueden existir intereses creados (por ejemplo, un rumor mal intencionado) y se pueda jugar con las comunicaciones. Las comunicaciones por escrito son fundamentales. Las comunicaciones de primera fuente son importantísimas. Hay que asegurarse que la comunicación llegue a donde queremos que llegue. Es una de las variables más importantes.

2.1.3.1. Clima y Comunicación.

Según el texto de Silva la comunicación es un proceso esencial en toda organización y resulta difícil tratar de medirla como transmisión de significados: “La comunicación, proceso y práctica esencial de toda organización, constituye un fenómeno dinámico de relación y coordinación de los individuos y los grupos en un sistema social, aunque su complejidad hace difícil medirla como transmisión de significados. Cada vez son más numerosos los autores que se preocupan de ella específicamente como *"un aspecto vital, aunque inexplorado, del clima organizacional"* (Lawler et al., 1974). No es mucha la investigación empírica que

⁶⁶ Katz D, y Kahn R. Psicología social de las organizaciones. Pagina 77.

relacione directamente el clima con la comunicación, pero hay intentos remarcables de dar consistencia a estos estudios”⁶⁷.

Para Silva, la orientación del clima ha girado desde un punto de vista sociológico, más que nada en los procesos de socialización: “La orientación cognitiva en relación con la comunicación en las organizaciones ha girado en torno a la descripción de los climas psicológicos de comunicación (Jablin, 1980, 1982), fijándose de modo especial en los procesos de socialización. Como consecuencia del proceso de asimilación a la organización, el individuo desarrolla un conjunto de percepciones del clima organizacional de comunicación”⁶⁸.

2.1.3.2. Resultados de la investigación.

Como se aprecia en el texto de Silva, Muchinsky obtuvo importantes resultados, como por ejemplo, existe casi un 50% de relación entre las dimensiones de la comunicación y el clima, la exactitud de la información esta relacionada con las dimensiones del clima: “Uno de los primeros instrumentos desarrollados para medir el clima de comunicación es el de Roberts y O'Reilly (1975). Este instrumento fue analizado por Muchinsky (1976, 1977) con los siguientes resultados: a) el 47% de las correlaciones entre las dimensiones de la comunicación y el clima son estadísticamente significativas; b) la precisión de la información transmitida está altamente relacionada con algunas dimensiones de clima; c) y se producen correlaciones positivas significativas entre los procesos de comunicación vertical y el tono afectivo hacia la dirección”⁶⁹.

⁶⁷ Silva Vázquez, Manuel. El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Pagina 149.

⁶⁸ Silva Vázquez, Manuel. El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Pagina 149.

⁶⁹ Silva Vázquez, Manuel. El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Pagina 149.

La comunicación tiene un lugar central como correlato del clima, más allá de la toma de decisiones: “En la investigación de O'Driscoll y Evans (1988), a la cual nos hemos referido al hablar del liderazgo, el flujo, la precisión y la aceptación de la **comunicación** son elementos básicos del clima. Enfatizan el lugar central de los procesos de comunicación como correlatos del clima, por encima de la implicación en la toma de decisiones, al igual que lo habían hecho Welsch y La Van (1981)”⁷⁰.

Otro punto importante, es que la comunicación es una practica clave y fuerza constitutiva del clima: “Una atención especial dedican Poole y McPhee (1983) y Poole (1985) a la comunicación, “*practica clave organizacional*”, y sus conexiones con el clima. Siendo las practicas y procedimientos organizacionales los que están en la base de la formación del clima, las organizaciones tendrán un clima de comunicación, descripción molar de las prácticas y procedimientos de comunicación en una organización o subunidad. Su misión es ser el medio de todos los procesos de estructuración y, por tanto, una fuerza constitutiva de los climas”⁷¹.

Por ultimo, se señala que existe una relación sistemática de los procesos de comunicación con las percepciones del clima: “A pesar de no ser muchos los estudios dedicados a estudiarlas conexiones del clima y la comunicación, parecen indicar una **relación sistemática de los procesos de comunicación con las percepciones del clima**. Desde luego, si los procesos de interacción se entienden como algo básico para el clima no cabe un proceso de interacción sin comunicación”⁷².

⁷⁰ Silva Vázquez, Manuel. El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Pagina 150.

⁷¹ Silva Vázquez, Manuel. El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Pagina 150.

⁷² Silva Vázquez, Manuel. El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Pagina 150.

2.1.3.3. Falcione (1978) en comunicación.

Según el texto de Silva, Falcione desarrolla un cuestionario con 5 dimensiones, que se fundamenta en la comunicación de tipo vertical: “La percepción de la calidad de las relaciones superior-subordinado y la comunicación, tal como aparecen en Roberts y O'Reilly (1974), parecen ser variables significativas que se deben tener en cuenta a la hora de estudiar el clima de una organización. Sobre esta premisa Falcione (1978) desarrolla un instrumento que consta de 26 ítems con 5 dimensiones de clima. Pretende medir la satisfacción de los subordinados como una función del clima de comunicación y de las percepciones de la supervisión inmediata”⁷³..

Las dimensiones son: 1) Receptividad de la comunicación; 2) Toma de decisiones; 3) Compromiso organizacional; 4) Coordinación; 5) Satisfacción/expectativas de comunicación.

Otros investigadores realizan cuestionarios con otras dimensiones siguiendo la misma tendencia: “En la misma línea, Daly, Falcione y Damhorist (1979) identificaron cuatro dimensiones del clima de comunicación: 1) La cantidad de comunicación emitida y recibida; 2) Discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria percibida y su implementación; 3) Oportunidad de las respuestas; 4) Grado de discrepancia entre información recibida y percibida”⁷⁴.

⁷³ Silva Vázquez, Manuel. El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Pagina 233.

⁷⁴ Silva Vázquez, Manuel. El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. Pagina 233.

2.1.3.4. Clima ideal de Likert con respecto a las Comunicaciones.

Recordemos que Likert, en su cuestionario mide las características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo. En las características de la comunicación mide la confianza, seguridad, apertura. Por otro lado, mide la dirección del flujo de comunicación y medida de exactitud de la información. Además, sugiere que existen estilos de administración, que se dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

Los siguientes sistemas los hemos extraído de la pagina de Marcos Martínez, citado abajo: Atendiendo a la variable comunicación, se estudian los siguientes sistemas:

Autoritario coercitivo o explotador:

El generar se aprecia que existe pobre comunicación y desconfianza entre las personas:

“El sistema de comunicación es bastante precario. Sólo existen comunicaciones verticales descendentes cargadas de órdenes (no se admiten quejas ni sugerencias: se habla mucho y se escucha poco)”⁷⁵.

“Las relaciones interpersonales provocan desconfianza. La organización informal es vedada y considerada perjudicial. Los cargos y las tareas confinan a las personas (la comunicación informal está prohibida, es algo malo para el jefe porque los empleados pierden el tiempo y trabajan menos)”⁷⁶.

⁷⁵ Martínez Sánchez, Marcos. El Liderazgo, Sistemas de administración de Likert.

⁷⁶ Martínez Sánchez, Marcos. El Liderazgo, Sistemas de administración de Likert.

Autoritario benevolente o paternalista:

Las comunicaciones son mayoritariamente descendentes. Se inhibe la comunicación informal:

“El sistema de comunicación es relativamente precario, prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes. Es decir, la comunicación es vertical, pero los flujos de información ascendente son escasos, predomina la descendente (órdenes)”⁷⁷.

“Las relaciones interpersonales son toleradas con cierta condescendencia. La Organización informal es incipiente y considerada como una amenaza para la empresa. La comunicación informal se permite, pero con recelo”⁷⁸.

Consultivo:

Existen las comunicaciones en los sentido vertical y horizontal, existe poca confianza y no se inhibe la comunicación informal:

“En cuanto a los sistemas de comunicación se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (ascendente y descendente) y horizontal (para que se colabore más en el trabajo).”⁷⁹.

“Existe cierta confianza en las personas y en las relaciones interpersonales. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.”⁸⁰.

⁷⁷ Martínez Sánchez, Marcos. El Liderazgo, Sistemas de administración de Likert.

⁷⁸ Martínez Sánchez, Marcos. El Liderazgo, Sistemas de administración de Likert.

⁷⁹ Martínez Sánchez, Marcos. El Liderazgo, Sistemas de administración de Likert.

⁸⁰ Martínez Sánchez, Marcos. El Liderazgo, Sistemas de administración de Likert.

Participativo:

Este es el sistema ideal de Likert, ya que fomenta las comunicaciones en todos los sentidos y se trabaja en equipos:

“Los sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa. Están muy desarrollados, la comunicación es imprescindible en todos los niveles y sentidos”⁸¹.

“Trabajos realizados en equipos. La formación de grupos se hace importante. Existe confianza mutua, participación y compromiso grupal intenso. La organización informal es algo trascendental, las decisiones se toman en grupos. Impera la participación: todos resuelven problemas, se conocen”⁸².

Desde el *punto de vista de la comunicación* ⁸³, para que el estilo de administración sea del tipo participativo, que es el clima ideal para Likert, se supone que debe haber:

- Confianza del supervisor y el subordinado en la comunicación.
- Participación en la toma de decisiones.
- Canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización.
- Correcta retroalimentación.
- Libre cuestionamiento de las políticas organizacionales y decisiones.

⁸¹ Martínez Sánchez, Marcos. El Liderazgo, Sistemas de administración de Likert.

⁸² Martínez Sánchez, Marcos. El Liderazgo, Sistemas de administración de Likert.

⁸³ Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional: Teoría humanista, Rensis Likert, pagina www.uch.edu.ar.

2.1.4. 0. Relación de variables.

Variables independientes: Las variables que presentaremos a continuación, afectan directamente las comunicaciones, que es a su vez una variable, de entre varias, del clima organizacional. La variable Comunicación mide la percepción del personal, acerca de la calidad y cantidad de comunicación, el estilo comunicacional de la organización, los niveles de desarrollo y deterioro comunicacional. Por lo tanto, mientras exista confianza entre jefe y subordinado, canales abiertos de comunicación, correcta retroalimentación entre otros factores, se generará un mejor clima organizacional:

- Características de la Comunicación: Confianza, seguridad, apertura, etc.
- Exactitud de la Información.
- Canales de comunicación.
- Barreras de Comunicación.
- Tipos de Comunicación: ascendente, descendente, etc.
- Fluidez de Comunicación.
- Etc.

Variable dependiente: Esta es la variable afectada por las variables independientes:

- Clima Organizacional.

2.1.5.0. Conclusiones del Marco Teórico

- 1) Desde el punto de vista de las percepciones, el clima organizacional, se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.
- 2) Clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.
- 3) El clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.
- 4) La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.
- 5) Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Estas son las variables causales, las intermedias, y las finales. Las intermedias, están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- 6) Likert, establece 4 sistemas de climas: el autoritario explotador, el autoritario paternalista, el consultivo y el participativo en grupo. El clima autoritario, sistema I autoritario explotador las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas (descendentes). En el sistema paternalista, las comunicaciones son mayoritariamente descendentes. En tanto, el sistema III, consultivo, la comunicación en general es de tipo ascendente - descendente, y horizontal. Existen, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. En el sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye en todos los niveles y sentidos de la organización.
- 7) Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como las características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión con relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo). En el cuestionario de comunicaciones, las variables medidas son la confianza, seguridad, apertura, dirección del flujo de comunicación y por ultimo, mide la exactitud de la información.
- 8) Desde el punto de vista de la comunicación, para que el estilo de administración sea del tipo participativo, que es el clima ideal para Likert, se supone que debe haber: Confianza del supervisor y el subordinado en la comunicación; Participación en la toma de decisiones; Canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización; Correcta retroalimentación y por ultimo, libre cuestionamiento de las políticas organizacionales y decisiones.

- 9) La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. Las organizaciones necesitan de comunicación eficaz en dirección descendente, ascendente y lateral. En donde el proceso de comunicación, son los pasos que existen entre un emisor y un receptor para la transmisión y comprensión de su significado. Estos son desarrollo de la idea, codificación, transmisión, recepción, decodificación, aceptación, uso y ofrecimiento de retroalimentación. Dentro de la comunicación, existen ciertas barreras de comunicación, como por ejemplo, desconfianza, amenaza y temor, sobrecarga de información, y las emociones. Por otro lado, la comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo, por dos razones: Integra las funciones administrativas y enlaza a la empresa con su ambiente externo, en el que se encuentran muchos de los reclamantes.
- 10) El estudio de Clima Organizacional es una herramienta diagnóstica que permite conocer las condiciones emocionales y relacionales en las que se vive el ambiente laboral, cuyos datos e información revelan el estado y condiciones en las que se encuentra la organización, para impulsar sus desafíos estratégicos y orientar planes y acciones en la organización. En el sentido anterior, el clima organizacional por lo tanto, es un instrumento de gestión, que en el caso de la variable comunicaciones, como factor de clima organizacional, tiene una importancia fundamental en los objetivos y metas de la institución.
- 11) La comunicación permite el control organizacional, posibilita la motivación, expresión emocional, transmisión de la información.
- 12) Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral.

- 13) La comunicación, proceso y práctica esencial de toda organización, constituye un fenómeno dinámico de relación y coordinación de los individuos y los grupos en un sistema social. Es un aspecto vital, aunque inexplorado, del clima organizacional.
- 14) El flujo, la precisión y la aceptación de la comunicación son elementos básicos del clima. Enfatizan el lugar central de los procesos de comunicación como correlatos del clima, por encima de la implicación en la toma de decisiones.
- 15) Los estudios dedicados a estudiar las conexiones del clima y la comunicación, parecen indicar una relación sistemática de los procesos de comunicación con las percepciones del clima. Desde luego, si los procesos de interacción se entienden como algo básico para el clima no cabe un proceso de interacción sin comunicación.
- 16) Daly, Falcione y Damhorist identificaron cuatro dimensiones del clima de comunicación: 1) La cantidad de comunicación emitida y recibida; 2) Discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida percibida y su implementación; 3) Oportunidad de las respuestas; 4) Grado de discrepancia entre información recibida y percibida.
- 17) Existe una relación fundamental entre comunicación y el clima organizacional. Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización. La efectividad de las comunicaciones, permitirá la generación de un clima laboral de confianza y seguridad. Sin embargo, un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá un éxito inmediato en cuando se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral.

2.3. Antecedentes Generales del tema.

2.3.2. La Tesorería General de la República

Antecedentes Históricos

El Servicio de Tesorerías, fue creado a partir del D.L 1.708 del 5 de Agosto de 1927, con el presidente Carlos Ibañez del Campo, cuya finalidad era darle unidad y cohesión al antiguo servicio de las Tesorerías Fiscales, Municipales y de Beneficencia, así como estructurar una organización más moderna y adecuada a las nuevas exigencias que en aquellos momentos comenzaban a presentarse. Sin embargo, esta institución tiene una herencia histórica, que proviene del nombramiento de Jerónimo de Alderete, en 1541, por parte de Pedro de Valdivia, como primer Tesorero de la provincia de Chile, nominación que fue ratificada por el príncipe Blasco Núñez Vela, Virrey del Perú.

Por aquellos años de la década de 1920, se definía a la Tesorería como “el Servicio encargado de recaudar, custodiar y distribuir, según las necesidades de los distintos servicios, los fondos y valores fiscales, municipales, de la beneficencia, y en general, de todos los Servicios Públicos”.

Anterior a este Servicio, existían dos organismos que le precedieron: la Dirección del Tesoro y la Dirección de Contabilidad regidas por la ley del 20 de Enero de 1883. El número de Tesorerías que la Ley establecía era de cincuenta, una en cada capital de Departamento, en los puertos mayores y en los territorios de Angol y Magallanes. La función principal era dirigir y vigilar la recaudación tributaria (ingreso nacional), distribuir los dineros entre las distintas Tesorerías del país, además de llevar el estado de cuentas de estos fondos.

En 1927, se consideró prudente dictar una nueva ley, que se argumentaba en la caducidad e inaplicabilidad de la organización fundada en 1883, ya que se demostraba que no era capaz de responder a la nueva realidad nacional. Era tal la necesidad de dar un cambio a la institución, que en los artículos de la ley, se establecía que la organización debería articularse de manera similar a una institución bancaria, con agencias locales y una oficina central.

En la década de 1960, se intentó agilizar el funcionamiento del Servicio, descentralizando sus funciones y reestructurándolo. Así, se dictó el D.F.L nº 179 de 1960, a través del cuál se otorgaba una nueva Ley Orgánica al Servicio, la que estableció la existencia de una Tesorería en la capital de la República, una Tesorería Provincial en cada una de las provincias y una Tesorería Comunal en cada comuna. La reestructuración, también implicó el traspaso de departamentos dependientes hasta ese momento de otros Servicios Públicos no relacionados con el tema de la recaudación. Fue así como en 1968, las funciones que desarrollaba el departamento de Cobranza Judicial de Impuestos, dependiente del Consejo de Defensa del Estado, fueron traspasadas al Servicio, lo que dio origen a las actuales secciones de cobranza de las Tesorerías provinciales y comunales, y al departamento de Cobranzas y Quiebras de la Tesorería General de la República; de esta manera, toda la actividad recaudadora del país, quedó centralizada en un solo organismo.

Respecto de las Tesorerías provinciales y comunales, éstas se mantuvieron en vigencia con la nueva ley Orgánica, con igual tipo de funciones hasta el año 1981, momento en que se incorporaron las Tesorerías regionales y se suprimieron las comunales. Ese mismo año, en el marco de las directrices ideológicas del régimen militar, a parte de la reducción del tamaño del Servicio, se produjo el traspaso de la función de la recaudación a la banca privada, la cual pasó a ser el intermediario más importante entre el ciudadano que paga sus impuestos y contribuciones, y la Tesorería.

Como Servicio, la Tesorería ha tenido una tradición cultural Jurídico - Normativa, reflejada en su última Ley Orgánica (D.F.L n°1 de Hacienda de 1994), que se estructuró sobre la base de una amplia gama de normas legales, de carácter constitucional, legal y de potestad reglamentaria. Con la existencia de éstos marcos, el llevar a cabo actualmente un proceso de cambio, presenta condiciones bastante particulares.

En los últimos años, se han creado también para el cumplimiento de los objetivos Institucionales, comisiones permanentes de participación con otros servicios públicos, como el Servicio de Impuestos Internos, el Servicio Nacional de Aduanas, la Contraloría General de la República, las Fuerzas Armadas y el Banco Central de Chile. Además, se han establecido convenios de cooperación entre los tesoreros y los alcaldes de todo el país.

Misión - Visión, Usuarios, Funciones y Estructura de la Tesorería

El Servicio de Tesorerías, dependiente del Ministerio de Hacienda, tiene una misión, funciones y una estructura dadas principalmente por la Ley Orgánica de 1994:

Misión

"Somos el Servicio Público responsable de recaudar y cobrar los tributos y créditos del sector público; pagar las obligaciones fiscales y administrar los recursos financieros para el funcionamiento del Estado, contribuyendo al desarrollo de Chile"

Esta es la misión que se establece en la Ley orgánica del Servicio, y es la utilizada oficialmente por la institución como la razón de ser de la Tesorería, que debe conocerse por todos los actores que la rodean.

Vision

"Ser el Servicio Público de vanguardia en la administración tributaria y financiera, moderno y eficiente en la gestión de recaudar, cobrar, pagar y administrar los fondos públicos; que brinde una atención personalizada e integral de alta calidad con la más avanzada tecnología. Integrado por un equipo de personas capacitadas, participativas, altamente motivadas y comprometidas con los valores y objetivos institucionales"

Usuarios

a- Todas las personas que legalmente deben cumplir con sus obligaciones pecuniarias para con el Estado (Impuesto a la Renta, Contribuciones de Bienes Raíces, IVA, Derecho de Aduanas, Patentes Mineras, Deudas ex-Cora, Crédito Fiscal Universitario, etc.).

b- Las personas que son acreedoras del Estado (Devoluciones del Impuesto a la Renta y de IVA, pensionados, galardonados por premios nacionales, bonificación de riego y drenaje, bonificación forestal, cobro de los bonos de reforma agraria, cobro de subsidios, etc.).

c- Usuarios que requieren la participación del Servicio de Tesorerías en el Desarrollo de sus labores propias (Poder Legislativo y Judicial, Ministerios en General, especialmente de Hacienda y sus servicios dependientes, Contraloría General de la República, Banco Central de Chile, Banco del Estado de Chile, Instituciones de la Defensa, Municipalidades, Universidades).

Por lo tanto, se puede decir que los usuarios del Servicio se dividen en dos categorías:

- Público en general; personas naturales y jurídicas.
- Usuarios Institucionales y autoridades.

Funciones

Las funciones principales de la Tesorería son:

- Recaudar todos los ingresos y créditos del sector Público, con excepción de los que constituyen ingresos propios de cada servicio.
- Pagar todas las obligaciones del Tesoro Público, como son los subsidios, devoluciones de impuestos, distribución del Fondo Común Municipal, teniendo para estos efectos el rango de servicio fiscalizador.
- Administrar la Deuda Pública tanto Interna como Externa.
- Cobrar administrativa y/o judicialmente los tributos y créditos morosos.
- Llevar una Cuenta Única Tributaria CUT para cada uno de los contribuyentes, en la cuál se registren todos los derechos y obligaciones tributarias de éstos y demás deudores del Sector Público. Entregar a los contribuyentes información sobre el estado de la CUT.
- Administrar el sistema de contabilidad del Tesoro y contabilizar las demás operaciones que ejecuta, en conformidad con las instrucciones vigentes, emitiendo los correspondientes informes.
- Entregar información a las autoridades, respecto de los antecedentes derivados de la contabilidad pública.

Estructura

Según su Ley Orgánica, el Servicio está compuesto por:

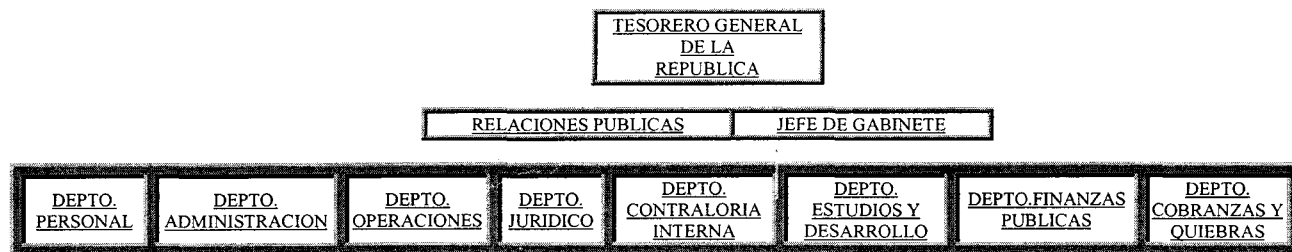
- Una Tesorería General, con sede en la capital.
- Catorce Tesorerías Regionales, en cada una de las regiones del país.
- Veintitrés Tesorerías Provinciales, en algunas provincias importantes del país.

La Tesorería General en Santiago posee los siguientes departamentos:

- *Departamento de Personal*, al cual le corresponde crear y mantener un sistema de gestión de los Recursos Humanos, describiendo su funcionamiento en los aspectos cualitativos y cuantitativos, fomentando la participación, motivación e integración de los funcionarios al esfuerzo modernizador continuo, y definiendo e implementando una política de personal que contemple las necesidades geográficas y funcionales del Servicio.
- *Departamento de Administración*, el cual debe administrar los recursos físicos y financieros del Servicio; ejecutar el sistema de correspondencia, y proponer al Tesorero las acciones para un mejor aprovechamiento de este recurso. Es responsable además, de ejecutar el sistema contable y presupuestario con el objeto de generar información oportuna para la toma de decisiones.

- *Departamento de Operaciones*, que es el responsable de la gestión operativa de las Tesorerías regionales y provinciales, debiendo proponer e implementar las políticas que para el buen funcionamiento de dicho objetivo se requieran. Debe simplificar los procedimientos operativos y su mejoramiento, Crear y evaluar los indicadores de gestión relevantes para la marcha de la Institución, como así mismo, ser el canal de comunicación entre las Tesorerías regionales y provinciales y la Tesorería General. Debe, además, proponer instrucciones para la ejecución, control y evaluación de la gestión operativa del Servicio, y elaborar estadísticas sobre la gestión de las Tesorerías del país.
- *Departamento Jurídico*, al cual le corresponde asesorar a las distintas unidades en materias jurídicas, difundiendo la jurisprudencia administrativa y judicial que incidan en la gestión operativa, y uniformar los criterios.
- *Departamento de Estudios y Desarrollo*, el cual debe proveer las definiciones, herramientas y servicios del manejo del recurso de la información, requeridos para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.
- *Departamento de Cobranzas y Quiebras*, que es el responsable de desarrollar los programas de cobranza administrativa y judicial de los impuestos y créditos morosos del sector público, impartiendo las instrucciones necesarias para el control y evaluación de esta función. Debe realizar el control y registro de las quiebras a nivel nacional e intervenir directamente en la quiebras substanciadas en los juzgados de la Región Metropolitana.
- *Departamento de Finanzas Públicas*, al cual le corresponde administrar la Cuenta Única Fiscal en el Banco del Estado, debiendo además administrar, controlar y distribuir los recursos financieros que deben enterarse en arcas fiscales.

- *Contraloría Interna*, el que debe supervisar que las distintas acciones administrativas y financieras se ajusten a la normativa legal vigente, realizando funciones de control que permitan las acciones preventivas necesarias para su mejor cumplimiento.



(Fuente: pagina de Intranet de tesorerías).

Departamento de Estudios y Desarrollo contiene las Secciones:

- Sección Explotación de Sistemas.
- Sección Internet.
- Sección Proyectos
- Sección Aplicaciones en Desarrollo.
- Sección Computación.

En el siguiente capítulo se explicara en mayor detalles, tanto las unidades, áreas y sus funciones, de la Sección Explotación de Sistemas. Esta sección es propiamente la parte operativa del Departamento, en que la mayor parte de la explotación de sistemas la realiza la Unidad de Sistemas. Y en la concentraremos nuestra investigación.

2.3.3. Sección Explotación de Sistemas.

Esta sección tiene a su cargo la administración de todos los sistemas computacionales que apoyan el funcionamiento de la Tesorería General, el ingreso y procesamiento de todos los impuestos recepcionados desde las instituciones recaudadoras autorizadas o desde los servicios giradores. También es responsable del almacenamiento, custodia y certificación de los pagos realizados. Debe realizar el control, coordinación y gestión de las instituciones recaudadoras autorizadas en la función que la que la Tesorería les delega mediante convenio.

De las siguientes unidades se compone la Sección Explotación de Sistemas, de la cual explicaremos con mayor detalle la que estudiaremos en cuestión:

- Unidad de procesamiento documentario.
- Unidad de Sistemas.
- Unidad de Control y Gestión.

2.3.3.1. Unidad de Sistemas

Es la responsable de la administración y explotación de todos los sistemas computacionales que apoyan el funcionamiento de la Tesorería General. Como también resguardar y velar por las bases de datos de la institución, de acuerdo a las condiciones de seguridad existentes. Además es responsable de realizar el paso a explotación de todos los programas, como también generar toda aquella información generada desde las bases de datos oficiales de la Tesorería General. Esta unidad también es la administradora de las puertas de red del Departamento Estudios y Desarrollo, ingreso de los valores de las tablas de parámetros globales y locales según corresponda. La Unidad de Sistemas, tiene como función participar en forma activa en al etapa de pruebas y verifica que cumpla con el standard de los procesos de explotación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

A continuación presentaremos el tipo de estudio, el procedimiento para realizar la presente Tesis.

3.1 . Marco Metodológico.

3.1.1. Tipo de Estudio.

El presente estudio es del tipo *exploratorio - descriptivo* siendo este ultimo termino definido por Ander – Egg como la investigación que “consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores”⁸⁴. Nuestro estudio describirá la Unidad de Sistemas como tal, realizando una encuesta de clima comunicacional, para lo cual se investigara en material biográfico, documentos, manuales, entrevistas, etc.

Como dice Sampieri, en las investigaciones de tipo exploratorio o descriptivas, si bien no es necesario formular un cuerpo de hipótesis estructuradas como relaciones causales de asociación, podrían tener hipótesis formuladas como supuestos o resultados que se esperaría encontrar; tan sólo se plantearía la necesidad de describir el fenómeno frente a la ausencia de conocimientos previos. Además, Sampieri, dice “los tipos de estudio que no pueden establecer hipótesis son los exploratorios. No puede presuponerse (afirmando) algo que apenas va a explorarse”⁸⁵. Otro Autor, Bernal, dice explícitamente que en las tesis de tipo descriptivos no son necesarias las hipótesis “las investigaciones de tipo no requieren de formular hipótesis; es suficiente

⁸⁴ Ander, Egg. Tecnicas de Investigacion Social. Pagina 61.

⁸⁵ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Pagina 95.

⁸⁶ Bernal T, Cesar A. . Metodología de la Investigación para la administración y economía. Pagina. 128.

plantear algunas preguntas de investigación...”⁸⁶. Por tanto no usaremos hipótesis en nuestra tesis.

3.1.2. Procedimiento.

Para obtener la información que sustenta este trabajo de investigación, se asistió a bibliotecas y otros centros de documentación, como la biblioteca de la Tesorería General de la República, biblioteca de la Universidad de Academia de Humanismo Cristiano, a fin de recabar información significativa sobre el tema planteado. Las principales fuentes fueron el texto de Dario Rodríguez, con relación al tema de clima organizacional y algunos artículos de Internet; para la parte comunicación se obtuvo información del texto de Harold Koontz, y Stephen Robbins. Para la parte de relación comunicación y clima, la información la obtuvimos de libro de Manuel Silva. Para los datos de la Sección Explotación de Sistemas y la unidad de Sistemas se consulto la jefatura. Se deja claro, que éstas no fueron las únicas fuentes sino las principales, para más información se puede consultar la bibliografía.

Obtenida la información en documentos tales como directivas, instructivos y manuales, se procedió a realizar la encuesta para medir el clima desde el punto de vista del proceso comunicativo. Después se realizo el respectivo análisis de la misma con el fin de establecer las *fortalezas y debilidades* en que se encuentra actualmente en la unidad. En tanto las entrevistas semiestructuradas, nos permitirán chequear esta encuesta.

Las acciones más relevantes para el cumplimiento de los objetivos son:

- Recolección de documentación interna del servicio así como material bibliográfico, además de libros de la universidad, como consultas en Internet, que creemos es una herramienta tecnológica con un fuerte potencial.
- Entrevistas⁸⁷ semiestructuradas, como una metodología establecida, con personas de la unidad para saber su opinión sobre las comunicaciones en la Unidad de Sistemas.
- Realización de una encuesta⁸⁸ de clima Comunicacional.
- Observaciones⁸⁹ directas realizadas por los investigadores.

⁸⁷ Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización. En el caso de las entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

⁸⁸ Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

⁸⁹ Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Desarrollo de la Investigación.

A continuación presentaremos el desarrollo de la presente investigación. En esta se incluye la encuesta, las preguntas, los resultados, el análisis de resultados, el diagnóstico y por último la propuesta para mejorar el clima comunicacional.

4.1.1. La encuesta

La encuesta que aplicaremos será hecha bajo el precepto, de que el clima se fundamenta en las percepciones. Será con una escala de tipo Likert, con 15 afirmaciones y 7 preguntas, en que se medirá la precisión, claridad, características y estilos de comunicación, etc.

4.1.2. Item evaluados con relación a la comunicación.

- a) Información de Políticas.
- b) Canales de comunicación.
- c) El rumor como fuente de información.
- d) Peticiones a los demás y a la sección.
- e) Fluidez de Comunicación.
- f) Estilo de comunicación. (Descendente, ascendente, horizontal, etc.).
- g) Barreras de Comunicación.

4.1.3. Recolección de Información.

- La Medición de Clima Comunicacional se realizó en un día, cubriendo toda la Unidad de Sistemas.
- La Encuesta fue contestada por el 100 % **de los funcionarios** presentes, es decir, 8 funcionarios de la unidad de sistemas. Esta encuesta fue realizada en Agosto del 2003.
- El nivel de cooperación y la disposición a contestar la encuesta fue muy favorable, no encontrándose resistencia al estudio, sino más bien una actitud positiva y de colaboración por parte de los funcionarios.
- Se estimó que para la Aplicación del Instrumento en terreno, (la encuesta como las entrevistas) a todos los funcionarios de la unidad un plazo breve (2 días máximo), con el objeto de que el estado ambiental-emocional de la Organización fuera el mismo.
- La entrevistas semiestructuradas fueron realizadas al día siguiente, encontrándose la buena voluntad de parte de los funcionarios a responder la entrevista. Como aclaración estas entrevistas fueron realizadas también en el periodo de Agosto del 2003.

4.1. 4. Encuesta de Clima Comunicacional⁹⁰ :

- Responda si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de la comunicación en la Unidad de Sistemas:

Nº	PREGUNTAS – RESPUESTAS	Completamente Desacuerdo	Moderado desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Moderado acuerdo	Completo acuerdo
P.1	En la Unidad de Sistemas se aplica evaluación de desempeño de manera precisa, informada y transparente.	1	2	3	4	5
P.2	La Unidad de Sistemas es siempre informada acerca de nuevas políticas o procedimientos antes que entren en vigencia.	1	2	3	4	5
P.3	La Unidad de Sistemas mantiene canales de comunicación expeditos y oportunos con sus explotadores.	1	2	3	4	5
P.4	El reconocimiento que hace la Unidad de Sistemas a sus explotadores se cife a pautas claras, explícitas y conocidas por todos.	1	2	3	4	5
P.5	En la Unidad de Sistemas el factor rumor es una importante fuente de información	1	2	3	4	5
P.6	Las peticiones de los demás a la Unidad de Sistemas son claras y bien formuladas.	1	2	3	4	5
P.7	La Unidad de Sistemas hace peticiones precisas y coherentes, o sea bien formuladas a las demás secciones – unidades y/o departamentos.	1	2	3	4	5

⁹⁰ Encuesta Obtenida de la Tesis “El clima Organizacional, Interno en la Dirección General de Aeronáutica Civil”, de Barthabure, Juan Carlos, y luego adaptada a nuestra tesis. Además, se le agregaron preguntas.

P.8	En la Unidad de Sistemas se atienden las ideas de los Explotadores.	1	2	3	4	5
P.9	Existe una comunicación fluida entre las diferentes Tesorerías con la Unidad de Sistemas.	1	2	3	4	5
P.10	Cuando habla usted con su Jefe inmediato, en lo referente temas relacionados con la Unidad de Sistemas y su trabajo, puede expresarse libremente y sin temor.	1	2	3	4	5
P.11	En la Unidad de Sistemas fluye oportuna y directamente la comunicación.	1	2	3	4	5
P.12	En la Unidad de Sistemas la comunicación informal es un factor importante de obtención de información.	1	2	3	4	5
P.13	Entre los explotadores se mantiene una comunicación fluida y oportuna.	1	2	3	4	5
P.14	En la Unidad de Sistemas consideran mi opinión con relación a materias de trabajo de la unidad.	1	2	3	4	5
P.15	Fluye oportuna y directamente la comunicación entre la Jefatura y los explotadores.	1	2	3	4	5

4.1.5. Encuesta Tipo Likert ⁹¹.

- Responda a las siguientes preguntas, con relación a las comunicaciones, eligiendo una opción y luego elija un numero encerrándolo en un círculo:

Nº	PREGUNTAS RESPUESTAS	Apertura del explotador hacia su jefe: Características de la comunicación: confianza, seguridad, apertura.			
P.16	¿Cuánta confianza y seguridad tiene usted en su Jefe?	Muy Poca 1 2	Alguna 3 4	Bastante 5 6	Mucha Confianza y apoyo 7 8
P.17	¿Se siente libre de conversar con su Jefe sobre asuntos de la Unidad de sistemas?	Nada 1 2	Algo Libre 3 4	Bastante Libre 5 6	Muy Libre 7 8
P.18	¿Qué apreciación tiene usted de las comunicaciones que provienen de su Jefe?	Con desconfianza 1 2	Sentimiento mixto 3 4	A menudo con confianza 5 6	Casi siempre con confianza 7 8
P.19	¿Es abierta o sincera la comunicación entre el Jefe y los explotadores de sistemas?	Muy Poco 1 2	Algo 3 4	Bastante 5 6	Muy abierta y sincera 7 8
Dirección del flujo de comunicación y medida de exactitud de la información.					
P.20	¿Cuál es la dirección del flujo de información sobre materias de la unidad de sistemas?	De arriba abajo 1 2	Casi siempre hacia abajo 3 4	Mixto 5 6	De abajo hacia arriba y lateralmente 7 8
P.21	¿Es certera la información que va desde los explotadores hasta el Jefe?	No certera 1 2	A menudo inexacta 3 4	Bastante certera 5 6	Casi siempre con certeza 7 8
P.22	¿Es abierta o sincera la comunicación entre los mismos explotadores?	Muy poco 1 2	Algo 3 4	Bastante 5 6	Muy abierta y sincera 7 8

⁹¹ Rivera Lam, Mailing. "El Clima Organizacional de Unidades Educativas y la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa". Tesis, Paginas 65 y 67. Encuesta adaptada a nuestra tesis, parte comunicaciones.

4.1.6. Preguntas Semi-estructuradas.

A continuación presentamos las preguntas semiestructuradas para realizar las entrevistas:

- 1) ¿Cree Ud. que en la Unidad de Sistemas se aplica evaluación de desempeño de manera precisa, informada y transparente?. ¿Por qué?.
- 2) ¿Cree Ud. que en la Unidad de Sistemas es siempre informada acerca de nuevas políticas o procedimientos antes que entre en vigencia?. ¿Por qué?.
- 3) ¿Cree Ud. que la Unidad de Sistemas mantiene canales de comunicación expeditos y oportunos con sus explotadores?. ¿Por qué?.
- 4) ¿Cree Ud. que el reconocimiento que hace la Unidad de Sistemas a sus explotadores se ciñe a pautas claras, explícitas y conocidas por todos?. ¿Por qué?.
- 5) ¿Cree Ud. que en la Unidad de Sistemas el factor rumor es una importante fuente de información. ?. ¿Por qué?.
- 6) ¿Cree Ud. que las peticiones de los demás a la Unidad de Sistemas son claras y bien formuladas?. ¿Por qué?.
- 7) ¿Cree Ud. que la Unidad de Sistemas hace peticiones precisas y coherentes, o sea bien formuladas a las demás secciones y/o departamentos?. ¿Por qué?.
- 8) ¿Cree Ud. que la Unidad de Sistemas atiende las ideas de los explotadores?. ¿Por qué?.

- 9) ¿Cree Ud. que existe una comunicación fluida entre las diferentes tesorerías con la Unidad de Sistemas?. ¿Por qué?.
- 10) ¿Cree Ud. que se habla libremente y sin temor con su Jefe, los temas relacionados con la Unidad y su trabajo?. ¿Por qué?.
- 11) ¿Cree Ud. que es abierta⁹² o sincera la comunicación entre el Jefe y los explotadores de sistemas?. ¿Por qué?
- 12) ¿Cree Ud. que es abierta o sincera la comunicación entre los explotadores de sistemas?. ¿Por qué?
- 13) ¿De que tipo de comunicación cree Ud. que se da en la unidad de sistemas: ascendente, descendente, horizontal, lateral o mixto?. ¿Por qué?.

92

Las comunicaciones según el alcance se clasifican en:

- a. Personales (dirigida a una persona).
- b. Grupales (el destinatario es un grupo de personas, por ejemplo, el personal de Producción).
- c. Abiertas (en las que el receptor es, por ejemplo, todo el personal de la empresa). Se envían mensajes tanto al público interno como externo.

4.2. Resultados de encuesta y preguntas semiestructuradas.

A partir de la experiencia empírica y práctica de los tesisistas y de la investigación y literatura existente hemos obtenido los siguientes resultados, que servirán de insumos para el posterior análisis, recomendaciones y conclusiones.

4.2.1 Resultado de la Encuesta.

Estos son los resultados de la encuesta realizada, expresada en porcentajes:

Nº Preg.	Descripción	Completamente Desacuerdo	Moderado desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Moderado acuerdo	Completo acuerdo
P.1	En la Unidad de Sistemas se aplica evaluación de desempeño de manera precisa, informada y transparente.	63%	25%	0%	12%	0%
P.2	La Unidad de Sistemas es siempre informada acerca de nuevas políticas o procedimientos antes que entren en vigencia.	38%	25%	0%	37%	0%
P.3	La Unidad de Sistemas mantiene canales de comunicación expeditos y oportunos con sus explotadores.	0%	63%	0%	37%	0%
P.4	El reconocimiento que hace la Unidad de Sistemas a sus explotadores se ciñe a pautas claras, explícitas y conocidas por todos.	25%	38%	0%	37%	0%
P.5	En la Unidad de Sistemas el factor rumor es una importante fuente de información	25%	0%	0%	75%	0%
P.6	Las peticiones de los demás a la Unidad de Sistemas son claras y bien formuladas.	25%	50%	0%	25%	0%
P.7	La Unidad de Sistemas hace peticiones precisas y coherentes, o sea bien formuladas a las demás secciones – unidades y/o departamentos.	0%	25%	0%	38%	37%
P.8	En la Unidad de Sistemas atienden las ideas de los explotadores.	0%	88%	0%	0%	12%
P.9	Existe una comunicación fluida entre las diferentes Tesorerías con la Unidad de Sistemas.	13%	63%	0%	11%	13%
P.10	Cuando habla usted con su Jefe inmediato, en lo referente a temas relacionados con la Unidad de Sistemas y su trabajo, puede expresarse libremente y sin temor.	0%	25%	0%	25%	50%

P.11	En la Unidad de Sistemas fluye oportuna y directamente la comunicación.	12%	63%	0%	25%	0%
P.12	En la unidad de sistemas la comunicación informal es un factor importante de obtención de información.	12%	0%	0%	88%	0%
P.13	Entre los explotadores se mantiene una comunicación fluida y oportuna.	25%	12%	0%	63%	0%
P.14	En la unidad de sistemas consideran mi opinión con relación a materias de trabajo de la unidad.	38%	24%	0%	0%	38%
P.15	Fluye oportuna y directamente la comunicación entre la Jefatura y los explotadores.	25%	25%	0%	0%	50%
P.16	¿Cuanta confianza y seguridad tiene usted en su Jefe?	Muy Poca 0%	Alguna 63%	Bastante 26%	Mucha confianza y apoyo 11%	
P.17	¿Se siente libre de conversar con su Jefe sobre asuntos de la Unidad de Sistemas?	Nada 0%	Algo Libre 24%	Bastante Libre 76%	Muy Libre 0%	
P.18	¿Qué apreciación tiene Ud. de las comunicaciones que proviene de su Jefe?	Con desconfianza 12%	Sentimiento Mixto 38%	A menudo con confianza 25%	Casi siempre con confianza 25%	
P.19	¿Es abierta o sincera la comunicación entre el Jefe y los explotadores de sistemas?.	Muy Poco 12%	Algo 63%	Bastante 25%	Muy Abierta y sincera 0%	
P.20	¿Cuál es la dirección del flujo de información sobre materias de la unidad de sistemas?	De arriba abajo 12%	Casi siempre hacia abajo 63%	Mixto 25%	De abajo hacia arriba y lateralmente 0%	
P.21	¿Es certera la información que va desde los explotadores hasta el Jefe?	No certera 0%	A menudo inexacta 0%	Bastante certera 87%	Casi siempre con certeza 13%	
P.22	¿Es abierta o sincera la comunicación entre los mismos explotadores?.	Muy poco 11%	Algo 76%	Bastante 13%	Muy abierta y sincera 0%	

Fuente: Elaboración propia. Algunos datos han sido aproximados.

4.2.2. Resultado de preguntas Semiestructuradas

Para efectos del mostrar los resultados en las preguntas semiestructuradas, se llaman explotadores a los funcionarios pertenecientes a la Sección Explotación de Sistemas, y por lo tanto se llaman de igual nombre los de la Unidad de sistemas. Para la identificación del funcionario se ha decidido usar la simbología como sigue; F1 para el primer funcionario entrevistado, F2 para el segundo, y así sucesivamente hasta 5 funcionarios.

1	¿Cree Ud. que en la Unidad de Sistemas se aplica evaluación de desempeño de manera precisa, informada y transparente?. ¿Por qué?.
F1	No, en esta unidad jamás se ha aplicado una evaluación de desempeño ⁹³ de manera precisa, informada y transparente, aquí todos los funcionarios son bien evaluados.
F2	No, ya que la persona que realiza la evaluación no es consecuente con lo que plantea en el principio del año.
F3	Pienso que de manera precisa e informada <u>no</u> , puesto que hay bastantes cosas (trabajos) que hacemos de los cuales el jefe no esta totalmente informado, pero <u>si</u> pienso que trata de hacerlos de manera transparente.
F4	No, porque la persona que evalúa no esta junto al grupo, y no observa al grupo trabajando.
F5	Creo que no se evalúa en forma clara e informada, pero también opino que es un problema de toda la administracion publica.

⁹³ Según el Chiavenato, la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo de un individuo en el cargo que desempeña. Toda evaluación es un proceso para juzgar, estimular la excelencia de las cualidades de una persona. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio para a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración de empleado a la organización o al cargo que ocupa la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

2	¿Cree Ud. que en la Unidad de Sistemas es siempre informada acerca de nuevas políticas o procedimientos antes que entre en vigencia?. ¿Por qué?.
F1	No, generalmente es la jefatura la que es informada de nuevas políticas. El resto de los funcionarios muy rara vez se nos informa oficialmente.
F2	Si es informada, para evitar los comentarios no oficiales.
F3	Creo que no siempre, ya que hay muchas veces en que los integrantes de esta unidad se enteran de algún rumor en los pasillos y resulta que el rumor era verdad. Aunque debo reconocer que últimamente hemos sido informado formalmente de mas “acontecimientos” que hace un año atrás.
F4	Generalmente, cuando estos cambios influyen en el trabajo cotidiano.
F5	Creo que se informa pero no oportunamente, es decir, tarde, ya que nosotros los afectados somos últimos en saber la noticia, y lo peor es que es informada cuando ya se ha llevado a la practica, lo que ocasiona problemas de aplicabilidad.

3	¿Cree Ud. que la Unidad de Sistemas mantiene canales de comunicación expeditos y oportunos con sus explotadores?. ¿Por qué?.
F1	Sí, generalmente siempre se mantienen buenos canales de comunicación.
F2	No, los canales de comunicación no son expeditos, ni menos oportunos ya que mucha información es de carácter informal.
F3	Pienso que la mayoría de las veces si, la comunicación verbal es bastante clara y expedita entre los explotadores, pero también es valido expresar que todos los explotadores tienen una buena disposición con sus compañeros. Por otra parte, otro canal expedito de comunicación es el correo electrónico, lo cual es bastante rápido y además queda “registrado”.
F4	A veces, cuando esto influye directamente en el día a día.
F5	No, ya que si tomamos la unidad como organización, en cúspide no se generan canales expeditos de comunicación lo que genera entre nosotros (los explotadores), problemas de recarga de trabajos. El problema se justifica, por que es claro que existe un <u>exceso de información en el correo electrónico</u> o correo Microsoft Exchange de la Jefatura, es decir, esta recibe entre 50 y 70 (en vacaciones 500 aproximadamente) correos diarios lo que impide una comunicación expedita y oportuna, ya que las peticiones de los usuarios pasan por ella, y luego las envía a nosotros lo que trae como consecuencia que todo sea urgente, por lo tanto una congestión de trabajo.

4	¿Cree Ud. que el reconocimiento que hace la Unidad de Sistemas a sus explotadores se ciñe a pautas claras, explícitas y conocidas por todos?. ¿Por qué?.
F1	Pienso que sí se ciñe a pautas, pero estas son poco claras.
F2	Si, las pautas de acción están claras en un conjunto de políticas.
F3	Mi primera contra pregunta en este caso es ¿qué reconocimiento?. No me parece haya ningún tipo de reconocimiento, por lo tanto, no creo que hayan pautas de ningún tipo.
F4	No creo que existan pautas para el reconocimiento de trabajo.
F5	Si la pregunta se refiere a un reconocimiento al trabajo bien hecho, te podría contestar que no. No existe el reconocimiento y por lo tanto no hay pautas claras, explícitas y conocidas por todos.

5	¿Cree Ud. que en la Unidad de Sistemas el factor rumor es una importante fuente de información. ?. ¿Por qué?.
F1	Sí, el factor rumor es una fuente importante de información, no formal, pero, no cabe duda que es importante.
F2	No, ya que lo que realmente afecta al trabajo no son los rumores, sino las ordenes directas.
F3	No sabría decir si es una “importante” fuente de información, pero si creo que obtenemos un porcentaje de información en base al rumor.
F4	No, no es mucho el rumor que fluye.
F5	A veces influye bastante, lo que se dice en los pasillos, como los comentarios de las nuevas políticas, nuevas contrataciones injustas, lo que influye en el estado anímico, emocional y motivacional de las personas. Lo que trae como consecuencia que se trabaje con un ambiente negativo.

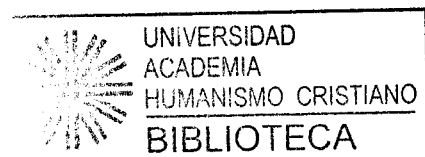
6	¿Cree Ud. que las peticiones de los demás a la Unidad de Sistemas son claras y bien formuladas?. ¿Por qué?
F1	No, generalmente las peticiones de los demás son siempre ambiguas, puede ser el desconocimiento de la materia.
F2	No, ya que las distintas unidades no utilizan los medios adecuados.
F3	<u>No</u> ; la mayor parte de las peticiones de los demás hacia esta unidad no son claras, ni bien formuladas, puesto que en general los usuarios no entienden nuestro trabajo, ni tampoco saben de archivos, ni de colas batch, por lo tanto, muchas veces ni siquiera tienen claro lo que quieren pedir.
F4	Debe ser así, y si no, corresponde exigir claridad en los requerimientos. Sin embargo, creo que no son claras.
F5	Creo que no son claras, ya que no los usuarios o tesorerías, no siguen los canales adecuados (normas) para solicitar la información.

7	¿Cree Ud. que la Unidad de Sistemas hace peticiones precisas y coherentes, o sea bien formuladas a las demás secciones y/o departamentos?. ¿Por qué?
F1	Si, generalmente creo que sí, ya que en esta sección es habitual hacer peticiones.
F2	No, por que no existen los conductos adecuados.
F3	Pienso que si, ya que al hacer un requerimiento generalmente se conversa con algún compañero o Jefe y luego se pide expresamente de la mejor forma. También, ocurre que antes de hacer un requerimiento a otras secciones o Dptos, primero se conversa el tema con la persona encargada de esa sección o Dpto y luego se pide formalmente.
F4	Si, porque mediante el “correo electrónico”, se puede exigir un requerimiento claro.
F5	Creo que si, pero antes de hacer la petición formal, primero se habla verbalmente con el usuario, para que exista un total acuerdo (entendimiento) sobre el requerimiento.

8	¿Cree Ud. que la Unidad de Sistemas se atienden las ideas de los explotadores?. ¿Por qué?.
F1	No, generalmente no. Casi siempre las ideas están preestablecidas y es muy difícil que tomen en consideración lo que opina uno.
F2	No, las ideas pueden ser expresadas pero no atendidas.
F3	No lo se, en realidad creo que cuando se logra hablar con el Jefe y plantear la idea es atendida, pero muchas veces por problemas de tiempo del Jefe o lo explotadores, no se plantean muchas ideas.
F4	Mayoritariamente si, no en cuanto a procesos nuevos.
F5	Creo que uno puede conversar, pero que las ideas las atiendan, rara vez pasa. No las toman en cuenta.

9	¿Cree Ud. que existe una comunicación fluida entre las diferentes tesorerías con la Unidad de Sistemas?. ¿Por qué?.
F1	No, pienso que cada tesorería no tiene claro cual es protocolo de comunicación con esta unidad.
F2	Si, puede existir una comunicación fluida utilizando correo electrónico directo.
F3	Actualmente no hay mucha comunicación, pero durante un tiempo si la hubo y fue bastante fluida, ya que siempre se trato de dar solución y respuesta a sus consultas y requerimientos. Yo en estos momentos no interactuo.
F4	No puedo opinar, por que, no interactuo con la Tesorerías.
F5	Definitivamente no, a las tesorerías no se les ha informado sobre las formas de trabajar de la unidad, o si lo sabe no las aplican.

10	¿Cree Ud. que se habla libremente y sin temor con su Jefe, los temas relacionados con la Unidad de Sistemas y su trabajo?. ¿Por qué?.
F1	Pienso que entre los funcionarios se habla sin temor, pero desde un punto de vista informal. Formalmente creo que no. Con la Jefatura existen ciertos temores, a la reacción que pudiera tener frente a ciertos temas de trabajo.
F2	No, ya que las persona igual son temerosas, de que su opinión sea causal de marginación, incluso con la Jefatura.
F3	Depende de con quien, puesto que muchas veces entre los explotadores se habla libremente y sin temor muchos temas, pero al conversar con el Jefe de la Unidad, la mayoría se calla y unos no opinan, por temor y no por falta de personalidad.
F4	A veces, porque no hay reuniones periódicas.
F5	Solo algunas veces, ya que se teme por su carácter fuerte, otros para solucionar el problema trata de evitar conversar con la Jefatura, o si surge algún conflicto que afecta a la Unidad de Sistemas, se comportan en forma indiferente, es decir, en la jerga “no se quieren quemar”, por temor a la reacción de la Jefatura al plantearle el problema. Algunas personas, no se amargan contradiciendo a la jefatura, solo dicen “... dile a todo que si no más, no te compliques”.



11	¿Cree Ud. que es abierta o sincera la comunicación entre el Jefe y los explotadores de sistemas?. ¿Por qué?
F1	Si, creo que es sincera, pero no se tocan todos los temas, sólo los más simples. Los temas más complejos no.
F2	No, porque los explotadores solo tratan temas de formales los cuales no son abiertos.
F3	No, hay varias personas (explotadores) que no son capaces de expresarle al Jefe lo mismo que dicen a sus compañeros y por otra parte, el Jefe de la Unidad tiene una personalidad fuerte y queda claro que cuando se plantea una critica al trabajo de la Unidad, se enoja bastante. Además creo que el Jefe no es sincero con las personas que están a su cargo, lo hemos descubierto en algunas “mentiras”.
F4	Si, porque también se puede preguntar, no solamente recibir.
F5	Existe comunicación abierta dentro de lo posible. Solo algunas veces.

12	¿Cree Ud. que es abierta o sincera la comunicación entre los explotadores de sistemas?. ¿Por qué?
F1	Creo que no. Jamás ha sido sincera y abierta. Existe mucha desconfianza con los demás.
F2	No, ya que las diferencias de sueldo entre los explotadores han creado barreras las cuales se representan en una especie de aislamiento, además la distribución del trabajo no es equitativa y esto se justifica con los tipos de contratos.
F3	Entre algunos si, pero sinceramente, hay personas que me parecen bastante falsos y malos compañeros y por que hay un factor importante en la personalidad de algunos y es algo llamado “envidia”, pero también debo decir que entre varios otros compañeros hay sinceridad y buena voluntad.
F4	No, las personas son diferentes.
F5	Creo que si en algunos casos, ya que existen tipos de personalidades que a los demás les chocan. Sin embargo, deberían superarse esos defectos o mañas para obtener una comunicación abierta.

13	¿De que tipo de comunicación cree Ud. que se da en la unidad de sistemas: ascendente, descendente, horizontal, lateral o mixto?. ¿Por qué?.
F1	Se da todo tipo comunicación. La unidad necesariamente lo requiera. Recibir órdenes, hacer llegar inquietudes, y relacionarse a la par.
F2	La comunicación existente en la unidad es de carácter descendente, ya que parte en el jefe y termina en los explotadores.
F3	Yo creo que la comunicación entre nosotros es horizontal, ya que dentro de nuestro puesto de explotador, somos todos iguales y ninguno tiene mayor rango que el otro. Sin embargo, la mayoría de las ordenes o solicitudes vienen de la Jefatura es decir, son descendientes.
F4	Mixto, porque se trabaja en forma secuencia en algunos sistemas, y se recibe trabajo en forma descendente y horizontal.
F5	Creo que la mayoritaria es descendente, ya que los requerimientos, los recibimos a través del Jefe directo, sin embargo también existen comunicaciones entre nosotros, como correo electrónico, con información que sirve de entrada para nuestro trabajo.

4.2.3. Observaciones hechas por los Investigadores.

Antes de realizar el análisis a los resultados de la encuesta de clima comunicacional, es menester tener presente algunos antecedentes previos de la sección, que a continuación detallamos.

Nosotros hemos observado que existen problemas de comunicación que se vienen forjando desde algunos años atrás. Como reseña diremos que hasta el 2001 la Unidad de Sistemas era la Sección Administración de Sistemas, con solo 8 personas. En este año, la Sección Administración de Sistemas se fusionó a la Sección Informática y Archivo nacional, lo que en conjunto representa un total de 132 personas, con un nuevo nombre, es decir, Explotación de Sistemas. Esta nueva sección pasó a estar a cargo de la misma persona que estaba a cargo de la Sección Administración de Sistemas. En estos momentos nuestro jefe directo es el mismo de la sección, es decir, el mismo jefe de la unidad, es el jefe de la sección. Lo anterior, quiere decir, que la unidad no tiene un jefe de dedicación exclusiva, es decir, la jefatura se preocupa tanto de la sección como de la unidad, dependemos directamente de la jefatura de la sección. En esta configuración se observan los siguientes problemas de comunicaciones:

- a) Canal de comunicación no expedito con la Jefatura: Atocho de trabajos por excesivos correos electrónicos en la jefatura, “todo es urgente”.

El correo electrónico, que es el sistema formal de comunicación más usado, en la Unidad. En segundo lugar, están las minutas, para las comunicaciones de envío de productos internos de la tesorería. También están los ordinarios que formalizan el envío de productos o información a las entidades externas de la institución. Existen otros canales formales como la verbal o orden directa de la jefatura.

El teléfono es bastante usado, para las comunicaciones, para el caso que ya se ha formalizado el requerimiento o problema mediante el correo electrónico o minuta y/o ordinario, etc. Podría decirse que de carácter verificador o de retroalimentación, es decir permite consultar, resolver, verificar alguna duda con respecto a algún requerimiento o como va un proceso específico.

En ultimo lugar esta el Fax, que rara vez es usado para información desde el exterior de carácter informal.

Como decíamos, el correo electrónico es el canal formal de comunicación más usado en la unidad, y el caso de la jefatura se le acumulan demasiados correos electrónicos sin leer, lo que ocasiona que estos sean leídos a ultima hora, y que sean reenviados con carácter de urgente, con el consiguiente atochó de trabajos de los explotadores. También, provoca que no sean leídas las consultas, hechas por los explotadores, es decir, no se produce una retroalimentación eficiente. Este tema lo abarcaremos más en profundidad en el análisis de la encuesta – entrevistas.

b) La jefatura es poco ubicable, para consultas de dudas de trabajo.

La poca comunicación fluida con la jefatura, impide que se realice un trabajo eficiente, ya que para una consulta importante, no esta la persona que tiene la autoridad, para resolver la consulta del explotador. Este punto es debido a las múltiples reuniones, con las otras unidades, secciones y departamentos, además de instituciones externas como el SII, Aduanas, etc. Por esta razón, cuando tenemos una duda de trabajo, tenemos que esperar hasta ultimo momento o nos quedamos con la duda lo que ocasiona que el trabajo no sea eficiente.

- c) No se realizan reuniones periódicas como antes, lo que trae consigo el no poder plantear los problemas de la unidad.

Por la misma razón del punto b) trae consigo el no poder realizar reuniones periódicas, para plantear los problemas de la unidad.

Las reuniones periódicas enriquecen las comunicaciones, pues estas permiten expresar, no solo los problemas del trabajo, sino además, ideas, sentimientos, emociones, etc, que trae consigo la creación de un clima de calidad, como también contribuye al cumplimiento de los objetivos de la unidad.

- d) La unidad se siente desmotivada, ya que ahora pasa a ser solo una unidad de la sección.

Recordemos, como lo dijimos en el marco teórico, que una de las funciones de la comunicación es la de motivar, porque *fomenta a través de la retroalimentación que se otorga a los empleados respecto al avance de las metas propuestas, al reforzamiento del comportamiento deseado*. Por lo tanto, para solucionar este problema se necesita mejorar las comunicaciones, que como hemos visto están bastante deterioradas.

- e) La jefatura, creemos que tiene exceso de trabajo, lo produce que se despreocupe de las funciones que antes tenia en la sección administración de sistemas, ya que ahora se tiene de hacer a cargo de tres secciones: la de informática, la archivo nacional y la nuestra.

Producto de estar a cargo de tres funciones en vez de una, el tiempo dedicado a la unidad es poquisimo, lo que ocasiona todos los problemas aquí planteados.

- f) Que la jefatura, no este alto de los problemas de la unidad, produce desconfianza en las opiniones que ella pudiera tener del trabajo de la unidad.

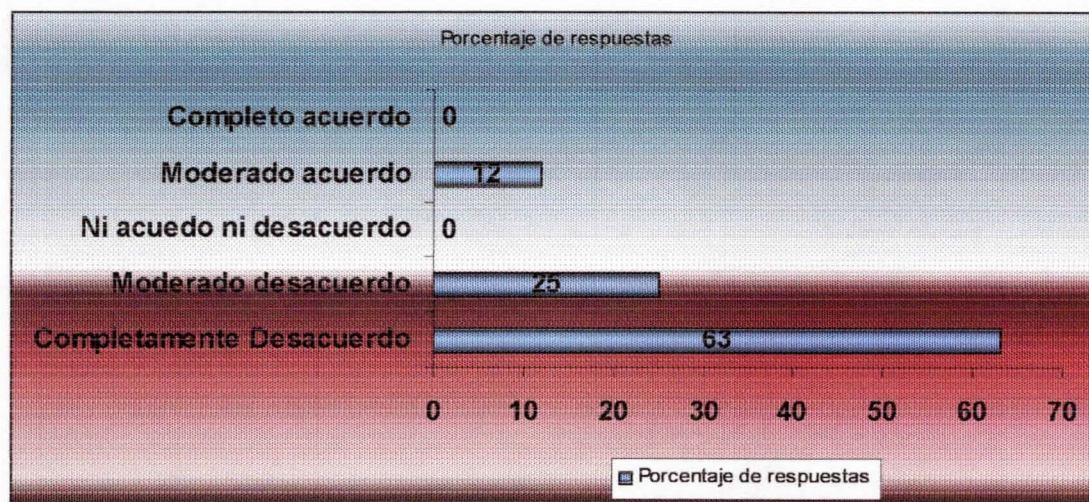
La barrera comunicacional o desconfianza, que puede ser producto de incongruencias en la conducta del superior, como lo habíamos dicho en el marco teórico. Esta vez es producida por el hecho que la jefatura no este al tanto de lo que pasa en la unidad, es decir, se desconfía que la jefatura actúe eficientemente los asuntos concernientes a la unidad, o sea, que tome decisiones si saber el 100% de lo que pase en la unidad. Y por lo tanto, esta puede tomar una decisión errada. Esto es producto, de la poca comunicación con la unidad, debido a la sobrecarga de trabajo.

4.3. Análisis de Resultados.

A continuación realizaremos un análisis de la encuesta y las entrevistas semiestructuradas, y su relación con el proceso comunicacional.

4.3.1. Evaluación de desempeño⁹⁴.

Este punto según la encuesta, con relación a la afirmación sobre la evaluación de desempeño si esta se aplica de manera precisa, informada y transparente, un 63% respondió que esta en completo desacuerdo (ver gráfico M1). En tanto las preguntas semiestructuradas confirman esta apreciación, en estas se refleja en las frases “todos los funcionarios son bien evaluados”, “no es consecuente con lo que se plantea en el principio de año”, “el jefe no esta totalmente informado”, “la persona no esta junto al grupo” por ultimo dicen que “no se evalúa en forma clara e informada”.



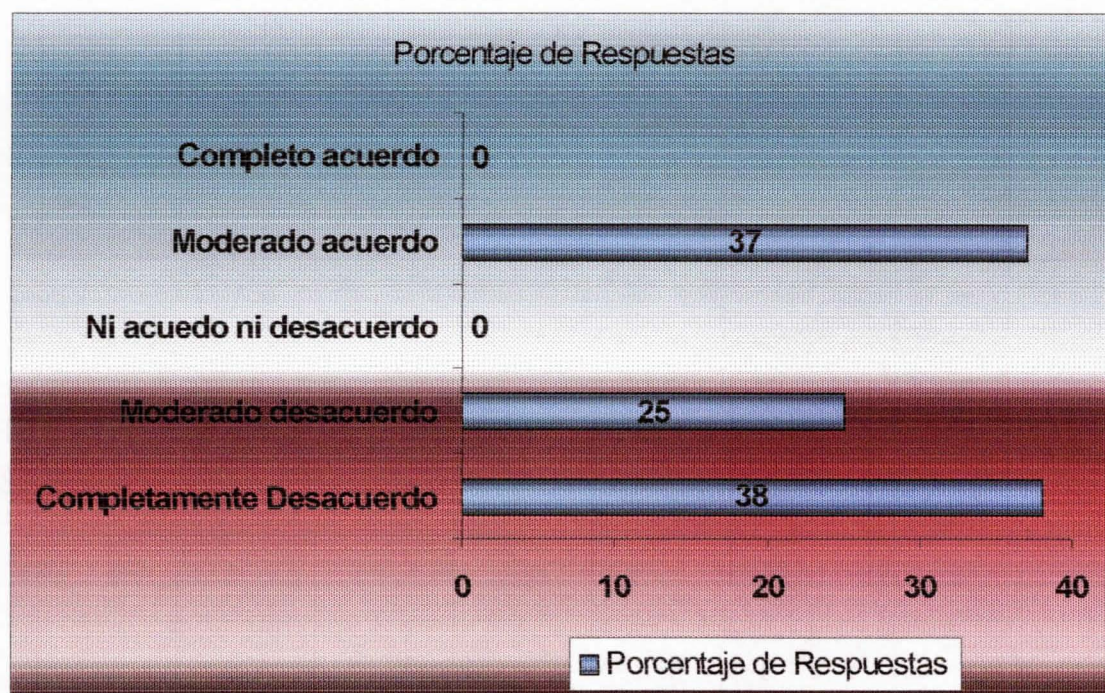
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico M1

⁹⁴ Analizando más profundamente esta variable, creemos que a pesar que esta inscrito en la encuesta, no es un ítem de comunicaciones, sino de motivación. Por lo tanto, no será tomado en cuenta para análisis ulteriores de las comunicaciones, pero nos puede servir como dato para un análisis general del clima organizacional.

4.3.2. Políticas o procedimientos informados.

En este ítem los funcionarios tienen opiniones que confirman la encuesta, es decir frente a la afirmación si la unidad es *siempre informada* de las nuevas políticas antes que entren en vigencia, un 38% contestó que estaba en completo desacuerdo, un 25% en moderado desacuerdo y un 27% respondió con un moderado acuerdo (ver gráfico 1). Lo dicho anteriormente, se aprecia en las respuestas de las preguntas semiestructuradas como “el resto de los funcionarios muy rara vez se nos informa oficialmente”, “si es informada”, “creo que no siempre”, “cuando los cambios influyen en el trabajo cotidiano”, y por ultimo “es informada pero no oportunamente, es decir tarde”.

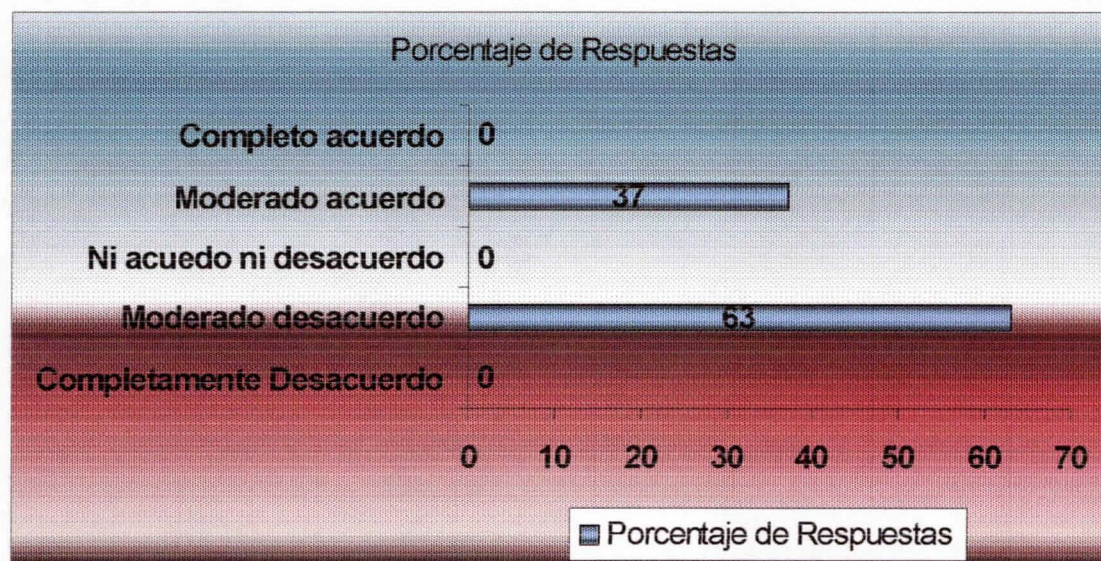


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1

4.3.3. Canales de comunicación.

Con relación a la afirmación si la unidad mantiene **canales de comunicación expeditos y oportunos** con sus explotadores, el 63% respondió que esta en moderado desacuerdo, en tanto un 37% respondió con un moderado acuerdo (ver gráfico 2). En las entrevistas semiestructuradas, algunos opinan que no son expeditos, ni menos oportunos, otros dicen que en la cúspide no se generan canales expeditos de comunicación, lo más optimistas dicen “a veces”, “la mayoría de las veces”.

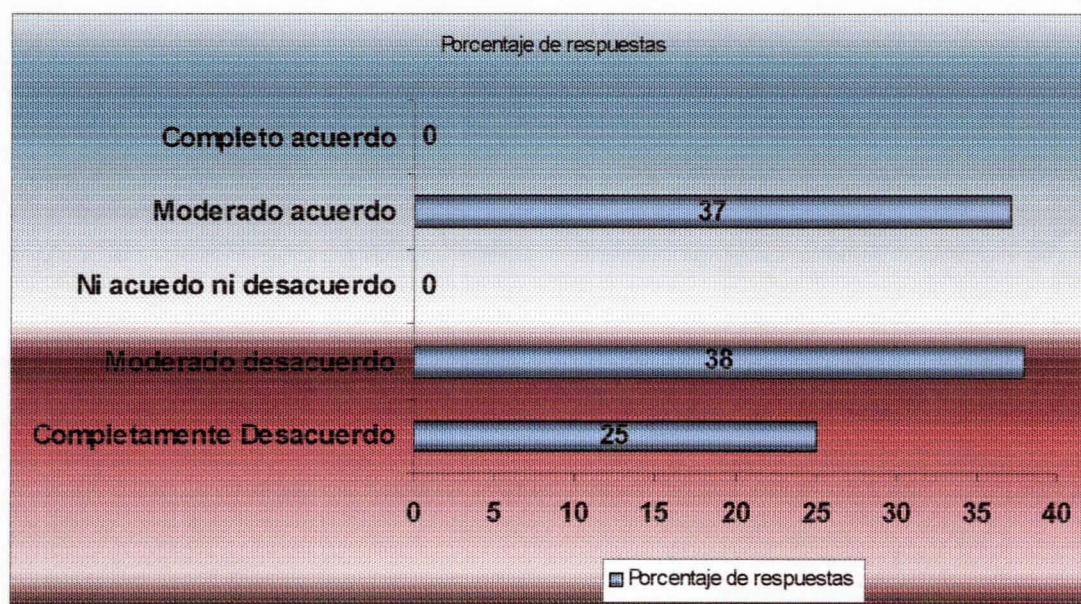


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2

4.3.4. Reconocimiento ⁹⁵.

Para esta afirmación, que dice si el reconocimiento se ciñe a **pautas claras, explícitas y conocidas por todos**, la mayoría es decir un 63% respondió que esta en desacuerdo con la afirmación, en tanto solo un 37% tiene un acuerdo moderado. Estos resultados se reflejan en las entrevistas semiestructuradas, como por ejemplo con las frases; “no me parece que haya ningún tipo de reconocimiento”, “no creo que existan pautas de reconocimiento”, “no existe reconocimiento” (ver gráfico M2).



Fuente: Elaboración propia.

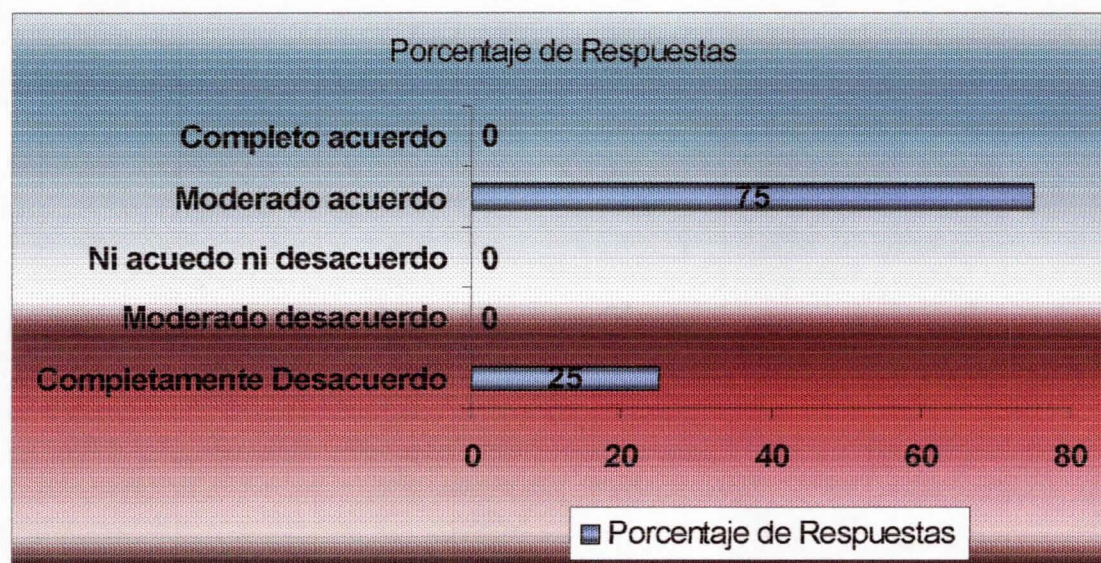
Gráfico M2

⁹⁵ Analizando más profundamente esta variable, creemos que a pesar que esta inscrito en la encuesta, no es un ítem de comunicaciones, sino de motivación, es decir, según Likert: Ánimo y espíritu para dar lo mejor de sí y proyectarse hacia el día de trabajo. Por lo tanto, no será tomado en cuenta para análisis ulteriores de las comunicaciones, pero nos puede servir como dato para un análisis general del clima organizacional.

4.3.5. El rumor.

Esta es la forma importante de comunicación informal, y que frente a la afirmación si esta era una fuente importante de información, un 75% respondió con un moderado acuerdo y un 25% con total desacuerdo (ver gráfico 3). Cabe desatacar, que estos resultados en algunos casos no concuerda con las entrevistas semiestructuradas, ya que la mayoría cree que no es importante o poco influye, como lo dicen las frases “lo que afecta al trabajo no los rumores, sino las ordenes directas”, “no sabría decir si es importante fuente de información”, “no, no es mucho el rumor que fluye”.

Este punto también esta en concordancia con el ítem numero 12, en que la afirmación, “en la unidad de sistemas, la comunicación informal es un factor importante de obtención de información”. Los resultados fueron 88% con acuerdo moderado, y solo un 12 en desacuerdo moderado.

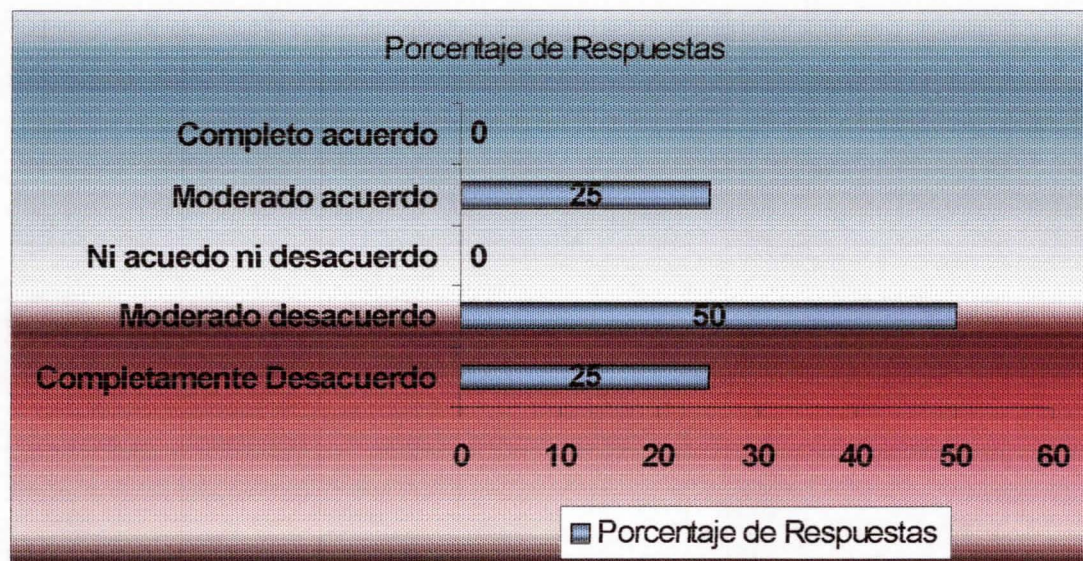


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3

4.3.6. Peticiones: claras, precisas, coherentes, bien formuladas.

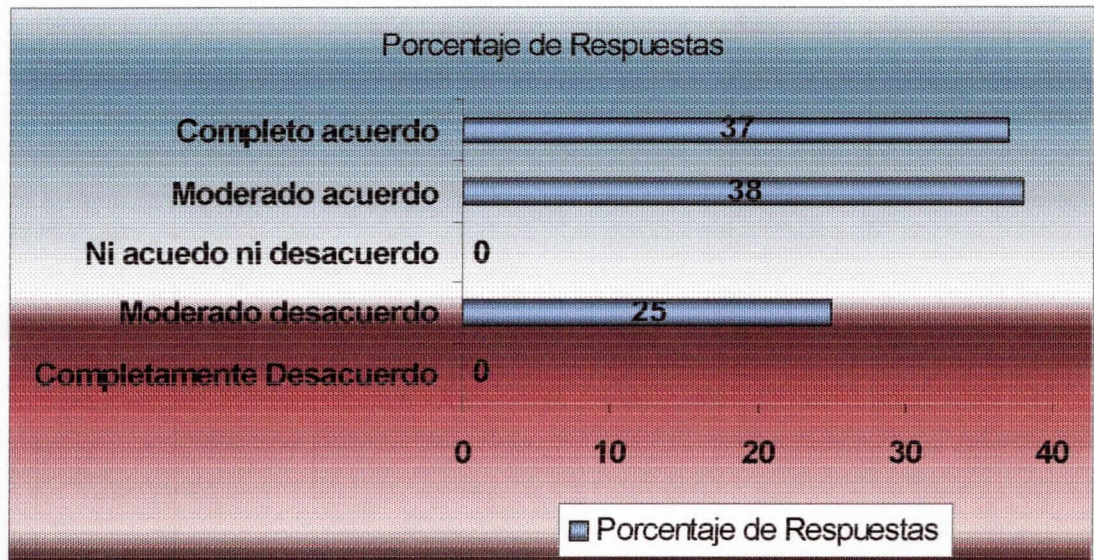
Sobre las peticiones de los demás a la Unidad, se obtuvieron las siguientes respuestas; un 25% respondió con un total desacuerdo, un 50% con un moderado desacuerdo y solo 25% con un moderado acuerdo (ver gráfico 4). Frente a las preguntas semiestructuradas, se obtuvo total concordancia, esto se aprecia en las frases; “las peticiones de los demás son ambiguas”, “no utilizan los medios adecuados”, “las peticiones no son claras, ni bien formuladas”, “creo que no son claras”, “los usuarios no siguen los canales adecuados para solicitar la información o petición”.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4

Para las peticiones de la Unidad de sistemas a las secciones – unidades o departamentos, se visualiza que la mayoría contesto que esta de acuerdo, un 75% frente a la afirmación si las peticiones eran precisas y coherentes, en tanto solo un 25 % respondió que con un moderado desacuerdo (ver gráfico 5). Este resultado concuerda con las respuestas de las entrevistas semiestructuradas como las frases; “generalmente creo que si”, “pienso que si, ...”, “si, por que mediante el correo electrónico, se puede exigir un requerimiento claro” y por último “creo que sí”.



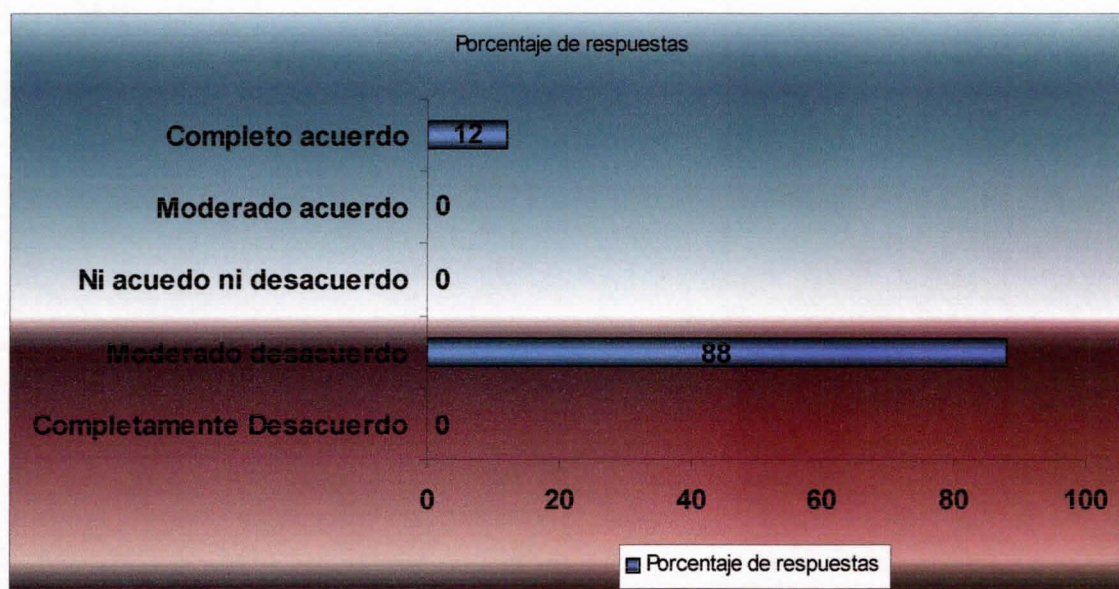
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5

4.3.7. Atención de las ideas de los explotadores⁹⁶.

Para la afirmación si en la unidad se atienden las ideas de los explotadores, la mayoría no esta de acuerdo, es decir, un 88% estuvo en moderado desacuerdo, en tanto un 12% estuvo en completo acuerdo (ver gráfico L1). Este resultado se verifica en la entrevista, como por ejemplo, las frases, “no generalmente, no...”, “las ideas pueden ser expresadas pero no atendidas”, “no lo sé,...”, “no en cuanto a procesos”, “que las ideas las atienden, rara vez pasa”.

Esta afirmación es coherente con los resultados de la afirmación N° 14, es decir, con la afirmación “en la unidad consideran mi opinión con relación a materias de trabajo de la unidad”, con un 62% de desacuerdo, y un 38% de completo acuerdo.



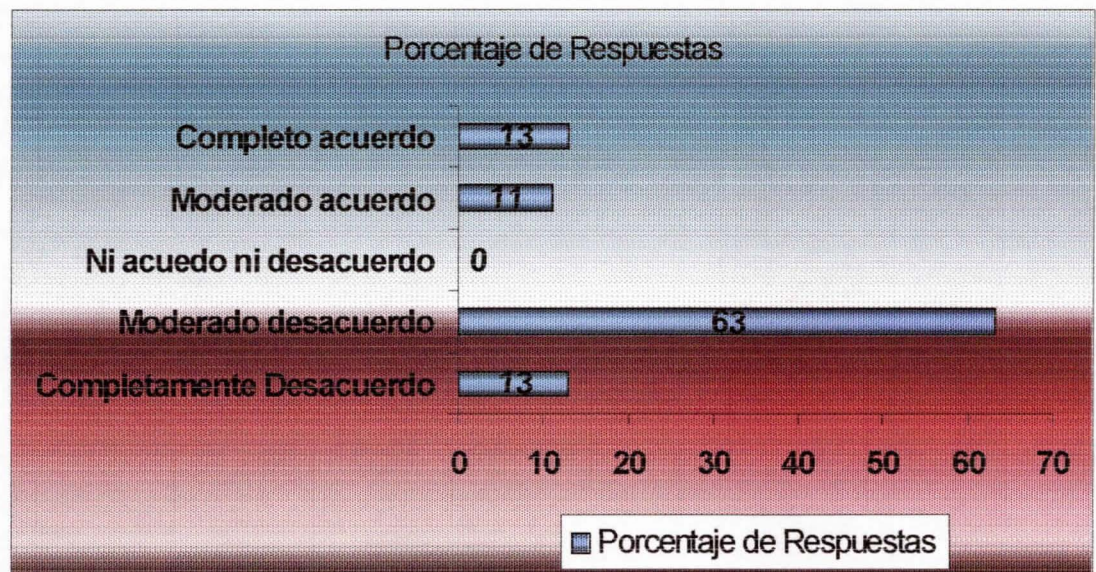
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico L1

⁹⁶ Analizando más profundamente esta variable, creemos que a pesar que esta inscrito en la encuesta, no es un ítem de comunicaciones, sino al ítem Liderazgo, es decir, según Likert, con la receptividad a las ideas de los explotadores: Los explotadores sienten que son tomados en cuenta personal y profesionalmente. Por lo tanto, no será tomado en cuenta para análisis ulteriores de las comunicaciones, pero nos puede servir como dato para un análisis general del clima organizacional,

4.3.8. Comunicación entre las Tesorerías y la Unidad de Sistemas.

En esta afirmación, o sea “existe una comunicación fluida entre las diferentes tesorerías con la Unidad de Sistemas”, la mayoría, es decir, un 63% respondió con un moderado desacuerdo, y solo un 13% con un completo acuerdo (ver gráfico 6). En este punto existen opiniones divididas respecto al tema, pero tal vez se debe a que algunos explotadores ya no requieren comunicarse con las Tesorerías, en todo caso los que si se comunican respondieron con las frases “... cada tesorería no tiene claro cual es el protocolo de comunicación con la unidad”, “a las tesorerías no se les ha informado la forma de trabajar de la unidad”. Esta afirmación, es coherente y tiene relación con el ítem peticiones de los demás a la unidad, en la cual se verifica que el 75% opina que los demás no las saben solicitar a la unidad, y que dentro de este 75% están las Tesorerías.

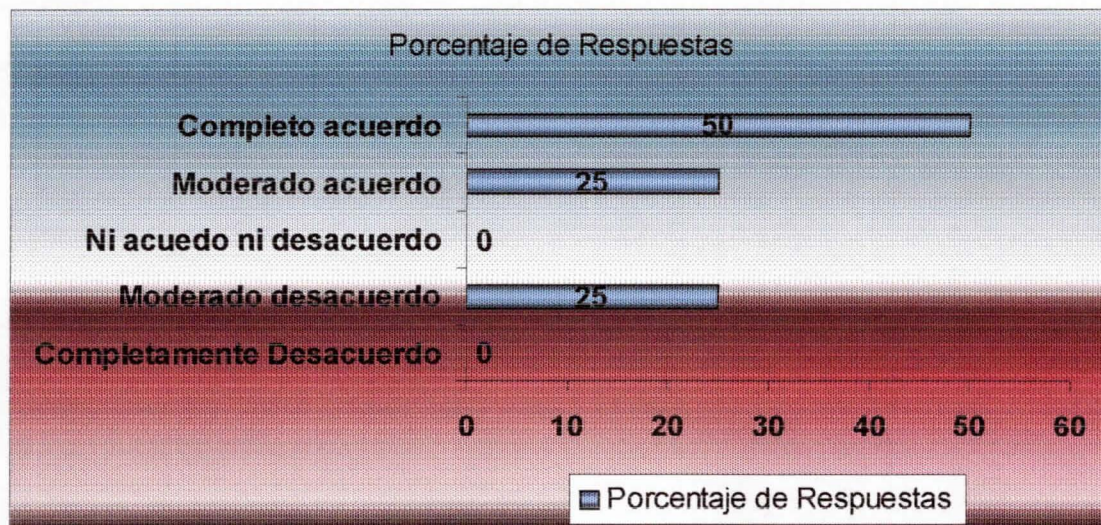


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6

4.3.9. El temor en la Comunicación.

Esta es una barrera importante de comunicación, que según la encuesta, en la mayoría, un 75%, esta de acuerdo con la afirmación "... puede expresarse libremente y sin temor" (ver gráfico 7). Y solo un 25% tuvo opiniones contrarias, con un 25% con moderado desacuerdo. Sin embargo, en las entrevistas se puede apreciar, que el temor es un factor a tomar en cuenta, y se refleja en las frases como "existen ciertos temores, a la reacción que pudiese...", "...no opinan, por temor y no por falta de personalidad", o "no se quieren quemar, por temor ...". En este punto también influye la barrera comunicacional llamada emociones, en relación al mal genio o carácter fuerte de la jefatura.

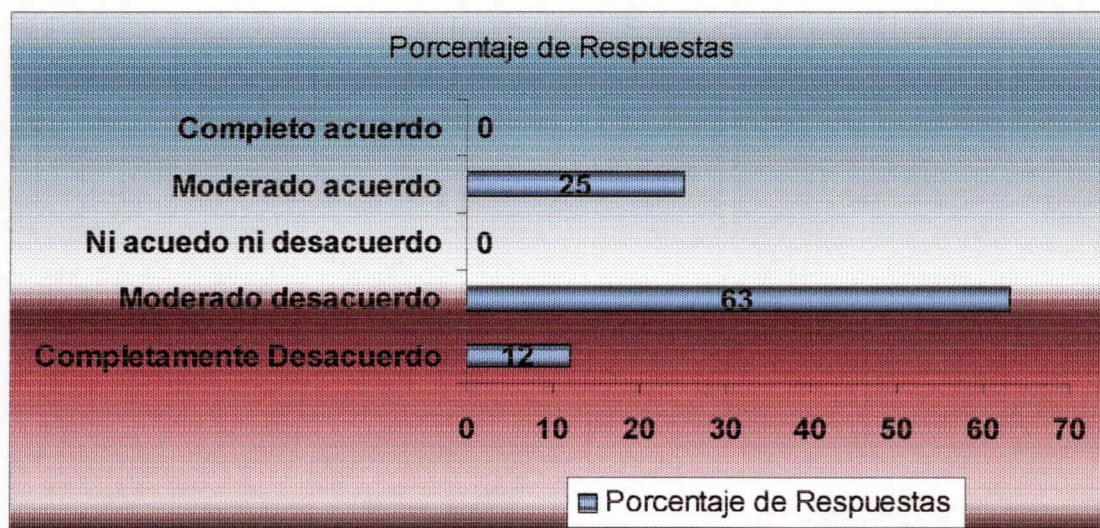


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7

4.3.10. Fluidez oportuna y directa de la Comunicación.

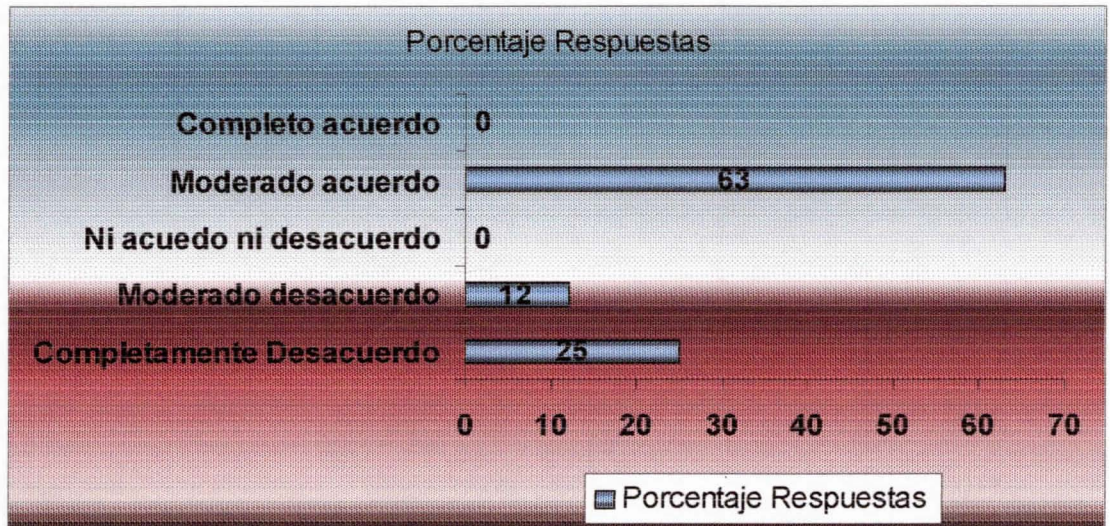
Frente a la afirmación, “en la Unidad de Sistemas, fluye oportuna y directamente la comunicación”, se obtuvo un 75% en desacuerdo, y solo un 25% con moderado acuerdo (ver gráfico 8). Esta afirmación se relaciona con la afirmación 3, sobre los canales expeditos y oportunos de comunicación, en que concuerdan los resultados con este ítem, es decir 63% esta en desacuerdo con la afirmación anterior.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8

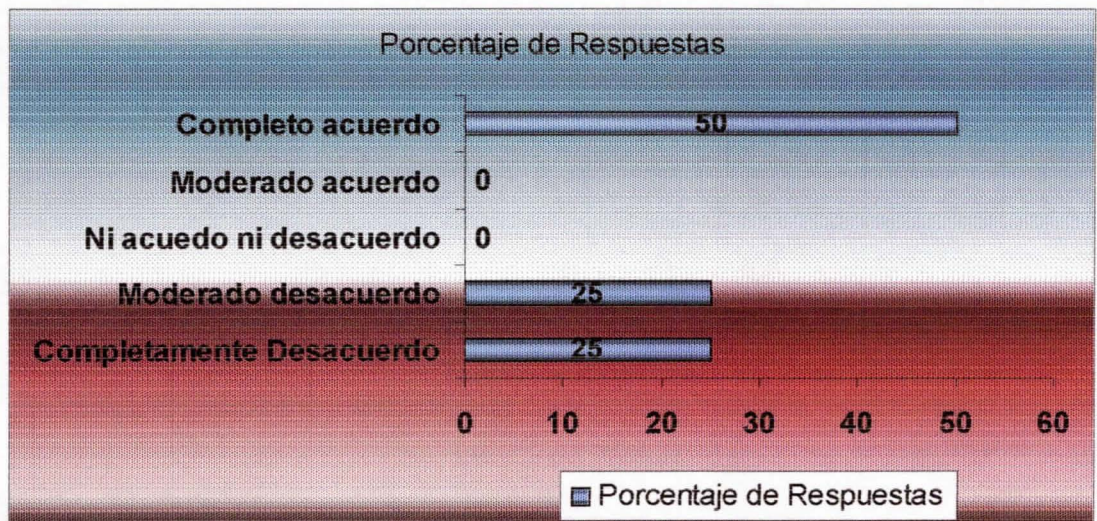
Para la afirmación “entre los explotadores se mantiene una comunicación fluida y oportuna”, se obtuvo 37% de desacuerdo, y un 63% de acuerdo moderado (ver gráfico 9).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9

Por ultimo, en la comunicación con la jefatura, con relación a la afirmación “fluye oportuna y directamente la comunicación entre la Jefatura y los explotadores, se tiene opiniones divididas, el 25% respondió con desacuerdo completo, un 25% con un moderado desacuerdo y el 50% con acuerdo completo (ver gráfico 10).

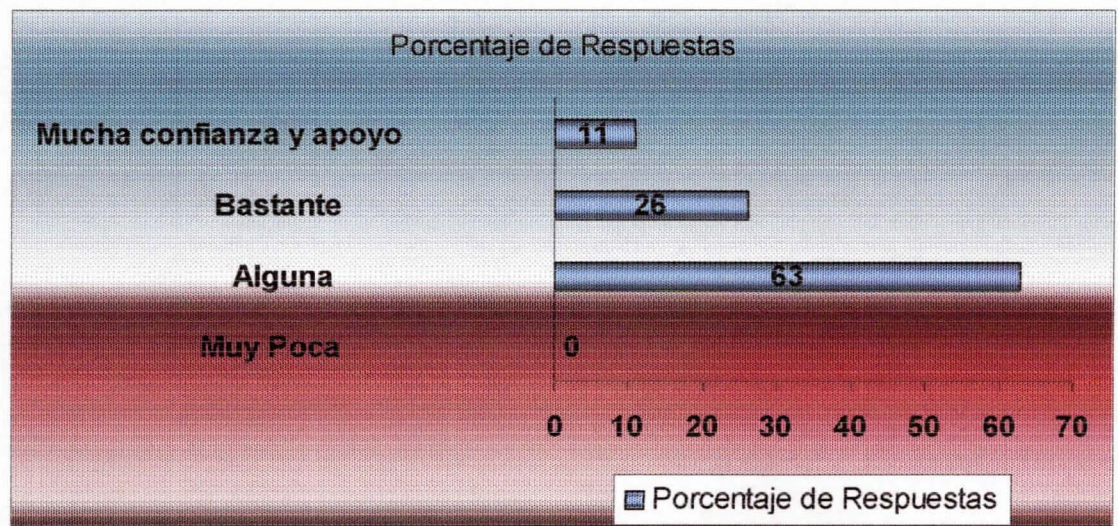


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10

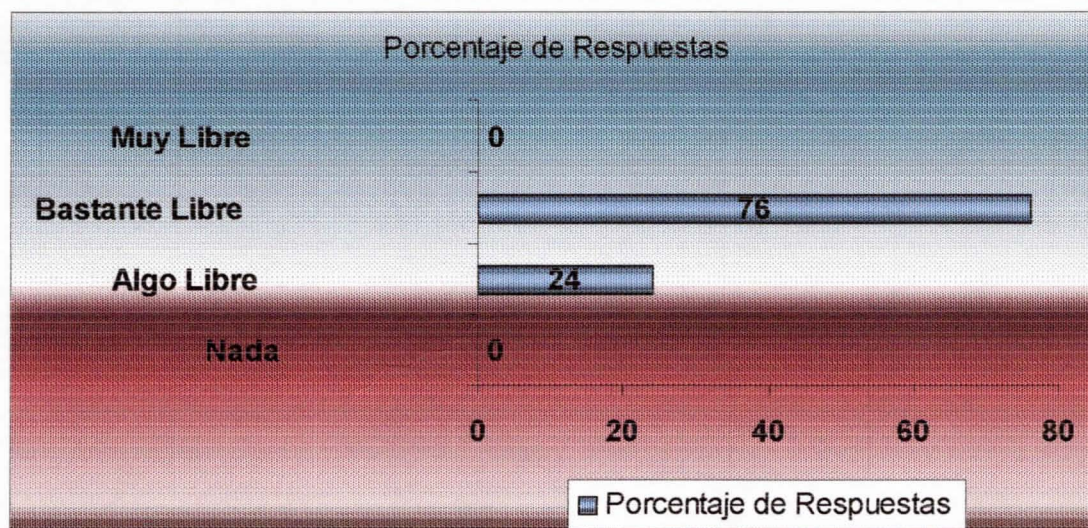
4.3.11. Apertura del explotador hacia su jefe.

En este ítem, la confianza y seguridad, que se tiene a la Jefatura, es “alguna” (63%) (ver gráfico 11). Por otra parte, las conversaciones con la jefatura son “bastantes libres” (76%) (ver gráfico 12). La apreciación de las comunicaciones que provienen de la Jefatura es con sentimiento “mixto” (38%, confianza - desconfianza) (ver gráfico 13). Por ultimo, la comunicación con la Jefatura y los explotadores es “algo” abierta o sincera (63%) (ver gráfico 14). Con respecto a este ultimo punto, se aprecia que es coherente con entrevistas, por ejemplo en las frases “sincera para algunos temas”, “... hay personas que no son capaces de expresarle al jefe lo mismo que dice a sus compañeros...”, “solo algunas veces”.



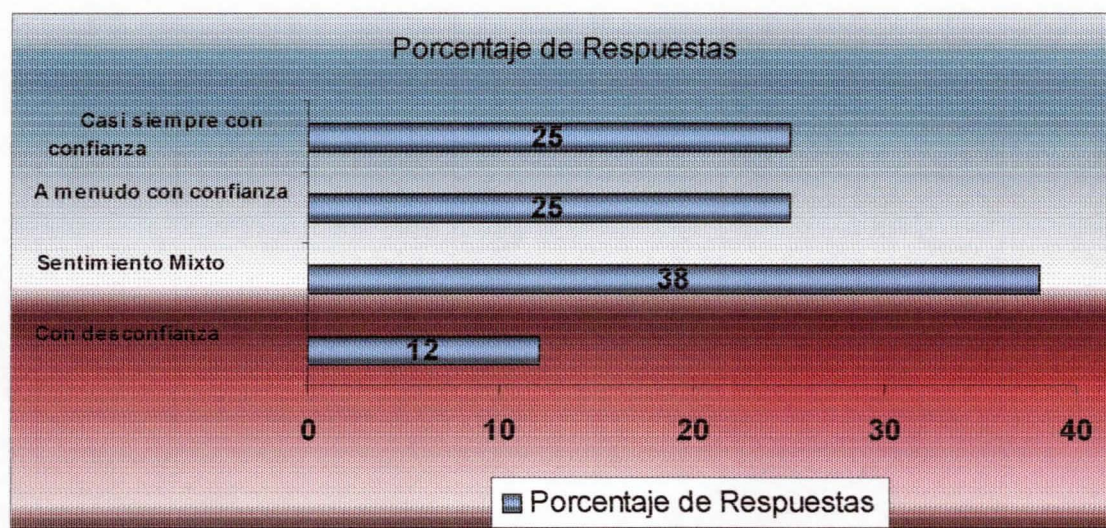
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11



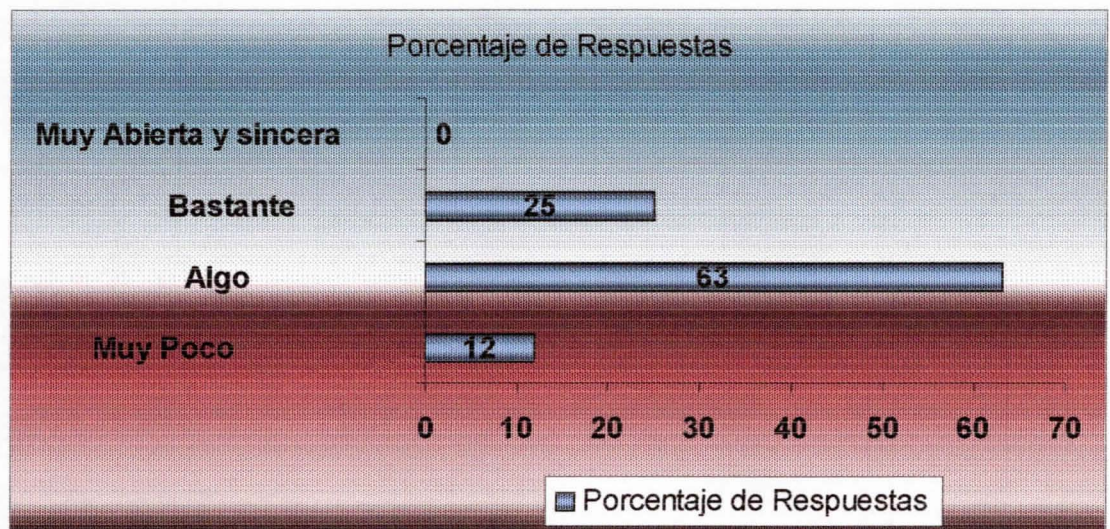
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico13

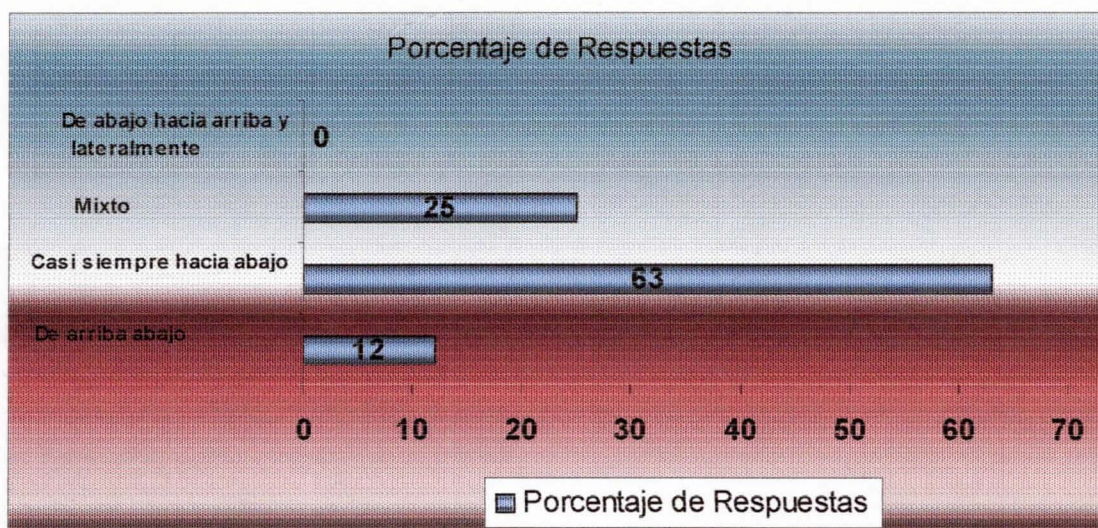


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14

4.3.12. Dirección del flujo de información y medida de exactitud de la información.

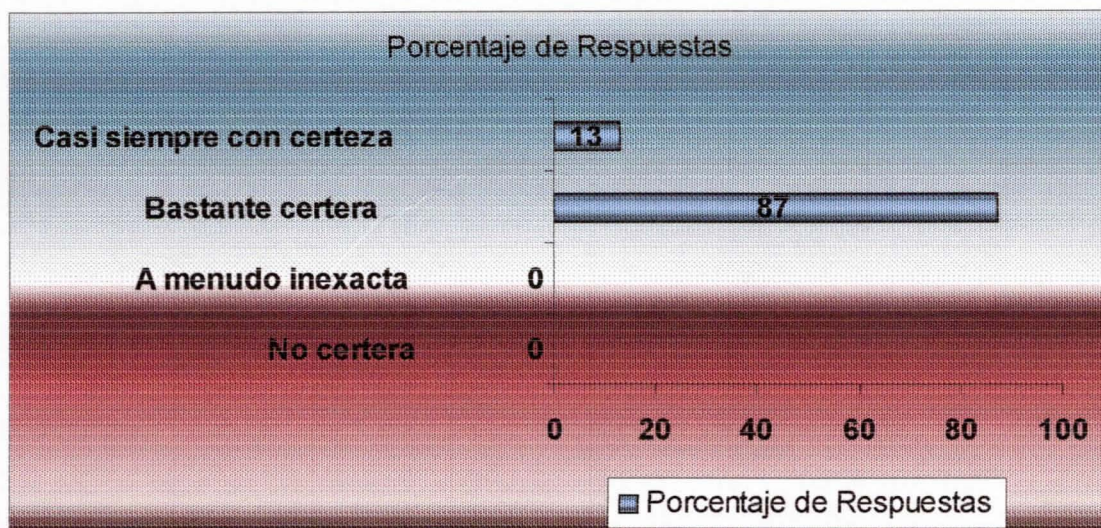
Se aprecia, según la encuesta, que la mayoría de las comunicaciones tienen una dirección de flujo “casi siempre hacia abajo” (63%) (ver gráfico 15). En las entrevistas se verifica que la mayoría opina que es descendente, en tanto los otros opinan que es de tipo mixto o de todo tipo.



Fuente: Elaboración propia.

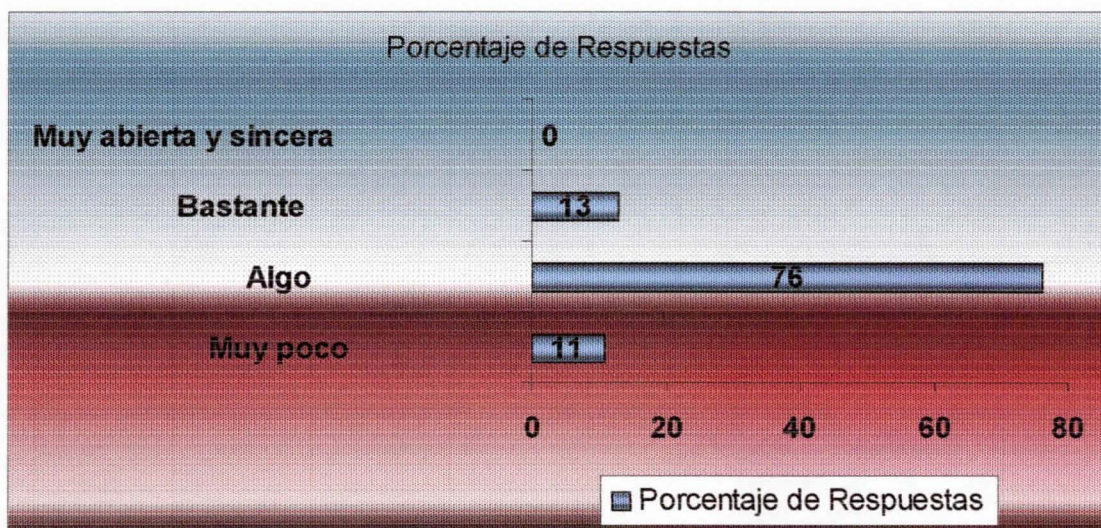
Gráfico 15

Para la información que va desde los explotadores a la jefatura es bastante certera (87%) (ver gráfico 16). Y por ultimo la comunicación entre los mismos explotadores es “algo” abierta o sincera (76%) (ver gráfico 17). En este ultimo punto, es evidente que la comunicación, según las entrevistas, “no existe” o es solo “algo”. Por ejemplo, las frases como “jamás ha sido sincera y abierta”, “no, las diferencias de sueldos han creado barreras ...”, “entre algunos si ...”, “creo que sí en algunos casos...”. Por ultimo, se aprecia que existen conflictos latentes, que se vislumbran en las frases “...hay personas que me parecen bastante falsos...es algo llamado envidia ...”, lo que diagnostica un clima negativo.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17

4.4. Diagnostico del clima Comunicacional.

Como lo hemos visto en el análisis anterior, existe una gran insatisfacción con respecto a las comunicaciones, lo que trae como consecuencia un clima negativo. Como característica de este clima negativo a es que tiene muchas debilidades y pocas fortalezas (análisis interno), es decir los explotadores tienen una percepción de que el medio ambiente de las comunicaciones en la unidad, no es el mejor o más satisfactorio.

A continuación presentamos un conjunto de debilidades, con respecto a las comunicaciones encontradas en nuestra investigación:

4.4.1. Debilidades.

D01) En general se considera que los canales de comunicación no son expeditos y oportunos. Este punto se aprecia, que el principal canal de comunicación formal de la unidad que es el correo electrónico, no esta funcionando correctamente, según lo observado por los investigadores, por dos razones:

- a) Entre los explotadores, existe desconfianza (barrera de comunicación), y se aprecia en el siguiente ejemplo: siempre para la realización de un trabajo o requerimiento, se solicita a través de un correo electrónico, pero en los casos de urgencia de igual manera se solicita un correo electrónico, lo que impide una que el trabajo se realice en forma eficiente y eficaz. Es decir, debería existir la suficiente confianza y realizar el trabajo urgente y después, se le enviaría el correo electrónico.

b) En la cúspide la unidad, es decir en la Jefatura, se produce la otra barrera de comunicación, como lo hemos visto llamada sobrecarga de información, es decir, se produce un abundante flujo de correo electrónico llegados de todos los usuarios de la unidad. Son aproximadamente entre 50 y 70 correos diarios, que después son leídos en forma secuencial, y reenviados a los explotadores en forma de urgencia, debido al atraso que estos llevan. Lo que trae como consecuencia un atochamiento de los trabajos, es decir, todo es urgente.

D02) El rumor o la comunicación informal, en general es considerada como fuente de información importante, y que su propósito es estructurar reducir la ansiedad, dar sentido a la información fragmentada.

La información de tipo informal se ve más bien para los aspectos de las nuevas políticas, nuevas contrataciones, remuneraciones, fechas de resoluciones, fechas de pago de bonos, etcétera y no tanto a temas directos de nuestro trabajo, pero que sin embargo al final afectan en forma importante en la calidad de vida en nuestro trabajo. Por ejemplo, en los años 1994, estaba el rumor que nos fusionaríamos con el SII, lo que nos traía como consecuencia mucha ansiedad, ya que temíamos que perdiéramos nuestra fuente laboral. Otro ejemplo, son los bonos por recaudación, en un tiempo no sabíamos la fecha exacta, pero corrían rumores que eran en tal fecha o esta. Que la final solo trataban de suplir la información que faltaba. Como vemos estos pueden traer consecuencias negativas, que se deben tratar de minimizar, limitando su impacto.

El rumor "son noticias no controladas, que se suelen propagar oralmente. Consiste en la repetición a distintas personas de algo realmente sucedido o no" (R. Knapp).

El rumor es más atractivo que las comunicaciones formales u oficiales; es de difícil control y sus efectos pueden ser contraproducentes, tanto que muchas veces son más creíbles las informaciones de "radio pasillo"⁹⁷ que las comunicaciones de la estructura formal.

Sólo si se cuenta con una fuerte e importante estrategia comunicacional, se podrá luchar contra los rumores aunque nunca no se los podrá hacer desaparecer por completo.

La mejor Comunicación Interna consiste en: *"Decir la mejor verdad, de la mejor manera posible y en el mejor momento"*

D03) Se considera que en la unidad no fluye oportuna y directamente la comunicación. En este punto es por la misma razón del punto D01.

⁹⁷ Es otro nombre que se le da al rumor, el cual se transmite mas rápidamente cuanto mayor sea el interés del receptor sobre el tema en cuestión o por la falta de información sobre un tema que es esperado por un grupo receptor.

A través del curso del rumor éste se va modificando según las interpretaciones (Pierde datos, se le agregan datos, etc.).

R. Knapp los clasifica de la siguiente manera:

- Negro o Agresivo: Va en contra de una persona o grupo . Es técnico porque ocasiona malestar y enojo.
- Gris o Amenaza: Genera miedo, temor ante acontecimientos futuro.
- Rosa o Ensueño: Son ilusiones y esperanzas que actúan como incentivo.

D04) La mayoría opina que no existe confianza y seguridad en la jefatura. Además, existe cierta porcentaje de temor.

Esta es una barrera de comunicación importante, que junto con el temor y la amenaza, produce que todo mensaje será visto con escepticismo. Un 63% respondió “alguna”, ante la pregunta ¿qué apreciación tiene usted de las comunicaciones que proviene de su jefe?.

Frente a la pregunta ¿qué apreciación tiene usted de las comunicaciones que provienen de su jefe?, un 12% respondió “con desconfianza”. Mientras que el 38%, con sentimiento mixto.

Uno de los objetivos que persiguen las comunicaciones internas es crear un clima cordial y de confianza donde el explotador se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la unidad están muy relacionados.

Como lo hemos visto en las entrevistas, hay varios casos en que existe el temor (además de las emociones). Por el lado de la encuesta, existe resultado que reflejan este temor. En la pregunta, ¿cuánta confianza y seguridad tiene usted en su jefe?, un 24% que respondió “algo libre”. También, en la afirmación “... puede expresarse en forma libre y temor”, un 25% respondió con un “moderado acuerdo”. Por lo tanto, el temor esta latente entre los explotadores. Lo que produce un clima negativo.

D05) En general la comunicación con la jefatura no es abierta o sincera.

Creemos que esto es consecuencia de la falta de confianza, lo que produce que esta no sea sincera, es decir, que se expresa o actúa tal como piensa o siente, libre de fingimientos.

D06) Se percibe que existe una comunicación que va siempre hacia abajo, lo que denota que no es clima participativo (ideal de Likert).

Según nuestras observaciones, la mayoría de la comunicación es descendente, pero esto no significa necesariamente que solo exista es este tipo de comunicación, también esta la horizontal, la ascendente y la lateral.

D07) Otra debilidad, es que la mayoría opina que no es abierta o sincera la comunicación entre los explotadores.

La sinceridad, y la comunicación abierta es fundamental para un buen clima comunicacional, por lo tanto esta debilidad debe superarse.

D08) Las políticas no son informadas antes que entren en funcionamiento.

Creemos que este punto tiene relación con el punto D1, en que los canales no son óptimos.

4.4.2. Fortalezas.

La comunicación interna como lo hemos apreciado tiene bastantes debilidades, sin embargo también existen fortalezas que a continuación las enumeramos:

F01) Las personas pueden expresarse libremente y sin temor.

F02) Los explotadores mantienen una comunicación fluida y oportuna.

F03) Las conversaciones con la jefatura son bastantes libres.

F04) La información que va desde los explotadores a la Jefatura es bastante certera.

Como resultado de nuestra investigación hemos verificado que la unidad también interactúa con otras unidades, secciones, departamentos o Tesorerías, es decir el exterior, por lo cual se producen amenazas y oportunidades, las cuales enumeramos a continuación:

4.4.3. Amenazas.

A1) En general las opiniones dicen que las peticiones a la unidad de los demás no son claras, precisas y coherentes.

A2) No existe una comunicación fluida entre las diferentes Tesorerías y la unidad.

4.4.4. Oportunidades.

O1) En general, las opiniones dicen que las peticiones de la unidad a los demás son claras, precisas y coherentes.

4.4.5. Diagnostico final del clima comunicacional según la encuesta y las entrevistas.

Como diagnostico final de nuestra investigación podemos decir, que la confianza y seguridad en la jefatura, no existe o es “alguna”. Por otro lado, las conversaciones con la jefatura son “bastantes libres”. La apreciación de las comunicaciones que provienen de la Jefatura es con sentimiento “mixto” (confianza - desconfianza). La comunicación con la Jefatura y los explotadores no existe o es “algo” abierta o sincera. Además, la mayoría de las comunicaciones tienen una dirección de flujo “casi siempre hacia abajo”, sin descartar que también se producen otros tipos de comunicación: Ascendente, horizontal y lateral. Para la información que va desde los explotadores a la jefatura es bastante certera. Y por ultimo la comunicación entre los mismos explotadores es “algo” abierta o sincera.

Otro punto es que las comunicaciones no son expeditas y oportunas. También la comunicación no fluye en forma oportuna y directamente. Además, el rumor es fuente importante de información.

Se aprecia, que los funcionarios se sienten desinformados de las políticas y procedimientos nuevos.

Sin embargo, las personas pueden expresarse libremente y sin temor, además se mantiene una comunicación fluida y oportuna entre los explotadores. Por otro lado, las conversaciones con la jefatura son bastantes libres. Y por ultimo, la información que va desde los explotadores a la Jefatura es bastante certera.

Para finalizar, en general se percibe que las peticiones de la unidad a los demás no son claras, precisas y coherentes. Además, no existe una comunicación fluida entre las diferentes Tesorerías y la unidad. No obstante, en general las opiniones dicen que las peticiones de la unidad a los demás son claras, precisas y coherentes.

4.4.6. Diagnostico según el clima ideal de Likert.

Como se ha presentado en el marco teórico, según el cual el clima ideal de Likert con respecto a las comunicaciones, en que se deben dar los puntos que a continuación analizaremos:

- **Confianza del supervisor y el subordinado en la comunicación:**

Según la encuesta, en este punto existen opiniones divididas respecto a la apreciación de las comunicaciones que proviene de la jefatura, es decir, la confianza entre los explotadores y la jefatura. Como lo verificamos en las observaciones y en la encuesta, la mitad aprecia que las comunicaciones que provienen de la jefatura, son con desconfianza o sentimiento mixto. Y si tomamos en cuenta las observaciones hechas por los investigadores la barrera comunicacional o desconfianza, es producida por el hecho que la jefatura no este al tanto de lo que pasa en la unidad, o sea, se desconfía que la jefatura actúe eficientemente en los asuntos concernientes a la unidad. En el mismo sentido, en la entrevistas hemos apreciado que existen varios explotadores que tienen temor al hablar con la jefatura sobre asuntos relacionados con su trabajo, que trae como uno de sus efectos la desconfianza, que en algunos casos se produce porque se teme a la reacción (carácter fuerte) de la jefatura frente a alguna información verídica que es desfavorable a la jefatura.

- Participación en la toma de decisiones.

Este es otro punto que no se cumple, ya que si no se toman en cuenta las ideas de los explotadores, como lo hemos visto en la encuesta, menos aún se dará la participación en la toma de decisiones. Como lo vimos en la encuesta la mayoría (88%) esta en moderado desacuerdo, con la afirmación que “en la unidad de sistemas atienden las ideas de los explotadores”. En el mismo sentido, frente a la afirmación “en la unidad de sistemas consideran mi opinión con relación a materias de trabajo de la unidad”, un 38% manifestó estar en completo desacuerdo y un 24% en moderado desacuerdo, es decir más de la mayoría percibe que no se les toma en cuenta sus ideas.

- Canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización.

No existen canales abiertos de comunicación, ya que en canal que es correo electrónico, para el tipo de comunicación ascendente no funciona como debiera, el problema de la barrera de comunicación de exceso de información (correo electrónico). También, según la encuesta, la mayoría de la, el 63%, opina que las comunicaciones son de casi siempre hacia abajo, y no de todo tipo.

- Correcta retroalimentación.

Hemos verificado con la observación, que la retroalimentación, que permite verificar la comunicación, se da pero no es la optima, ya que, como lo hemos visto, la verificación de la comunicación no se esta produciendo, debido a la ausencia de la jefatura, quién en ultima instancia toma la decisión final respecto a algún problema o consulta respecto al trabajo de la unidad.

- Libre cuestionamiento de las políticas organizacionales y decisiones.

Si tomamos en cuenta que las ideas no son atendidas en la unidad y las políticas no son comunicadas oportunamente, se concluye que menos aun se tomaran en cuenta los cuestionamientos a las políticas organizacionales y de decisiones.

Según lo anterior se concluye que no existe un clima ideal de Likert o participativo, más bien se asemeja un tipo de clima, que esta entre varios sistemas. Nos parece que se asemeja a sistema Autoritario, aunque no es concluyente, ya que las comunicaciones son del tipo verticales descendentes (según la encuesta un 12% respondió que es de arriba abajo, mientras un 63% respondía que es casi siempre hacia abajo). El punto de las relaciones interpersonales, solo lo podemos verificar con la jefatura, en que la confianza es solo alguna, con un 63%, además, la apreciación de las comunicaciones que proviene de la jefatura, es un 12% con desconfianza, y un 38% con sentimiento mixto. En el caso del paternalista, creemos que, prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes. Es decir, la comunicación es vertical, pero los flujos de información ascendente son escasos, predomina la descendente. Aunque creemos que la Organización informal no es incipiente, esta bastante avanzada; un 75% tiene un acuerdo moderado con la afirmación “el factor rumor es una importante fuente de información”. Para el consultivo, si bien en la comunicación se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (ascendente y descendente) y horizontal, la mayoría es descendente. Como lo decíamos, no podemos afirmar que las relaciones interpersonales sean con desconfianza, (solo para el caso de la jefatura), no obstante se aprecia las comunicaciones entre los explotares es muy poco (11%) o algo (76%) abierta o sincera. En el mismo sentido con la jefatura ocurre algo parecido, ante la misma pregunta, es decir, si es abierta o sincera la comunicación entre los explotadores y la jefatura, un 63 % respondió que es “algo”, y un 12% que muy poco.

Por lo tanto desde el punto de vista de las comunicaciones, no existe ningún sistema puro de likert, que permita decir a este sistema pertenece, solo existen algunos rasgos de algunos. Por otro lado, menos aún podemos encontrar a que tipo de sistema al cual pertenece, desde la perspectiva del clima organizacional, ya que no hemos medido las otras variables como el liderazgo, motivación, etc.

Como vemos estos modelos teóricos, no se dan en su totalidad en la realidad, solo nos sirven como modelos teóricos de análisis. Sin embargo, podemos asegurar que no es el ideal de likert o participativo y que nos indica que es menester cambiar varios aspectos para mejorar las comunicaciones, por ejemplo no es bueno para la unidad que exista desconfianza entre los explotadores y la jefatura, ya que esto no facilita la comunicación abierta y honesta, lo que trae consigo un mal clima comunicacional.

4.5. Propuesta para mejorar el clima Comunicacional.

Proponer un Jefe directo de la unidad con amplias atribuciones, y así evitar el atochamiento de trabajo en la jefatura y otros problemas comunicacionales.

Esta propuesta solucionaría los siguientes problemas:

- a) Atochamiento de correos electrónicos sin leer. Al solucionarse este problema, trae como consecuencia que los requerimientos no serían urgentes, sino se empezaría a trabajar en su momento adecuado y con tranquilidad. Esto implicaría, que los correos electrónicos serían leídos en su debida oportunidad dándonos la oportunidad de retroalimentar contestando los correos electrónicos con dudas o para avisar que ya se finalizó un requerimiento. Con esto se elimina la barrera comunicacional llamada sobrecarga de información.
- b) La jefatura sería ubicable, para solucionar problemas o consultas de trabajo. Se produciría una retroalimentación eficiente y eficaz de la comunicación. Cuando necesitemos una respuesta a un problema que requiere rapidez, lo podríamos hacer cara a cara sin problemas.
- c) Creemos que la comunicación sería fluida y oportuna. Fluida porque podríamos realizar consultas sin problemas de tiempo o por el problema del carácter de la jefatura o el temor a la comunicación, como así la desconfianza.

- d) Por el hecho de que este nuevo jefe estaría en todo momento en su puesto, se podrían realizar reuniones periódicas. Lo que produciría mayor comunicación, que final tendríamos una jefatura que inspiraría confianza. Por el lado de los explotadores, al juntarse periódicamente para plantear problemas de la unidad. También se pueden ver tópicos de calidad personal y al final solucionar el problema de la desconfianza entre los explotadores.

Según Keith Davis, con relación a las reuniones, "... en esas juntas, se les estimula para que hablen de sus problemas de trabajo, y de las prácticas administrativas que les ayudan a mejorar su desempeño laboral o que lo obstaculizan. El objetivo de tales reuniones es profundizar las cuestiones que lo empleados tienen en mente"⁹⁸.

- e) La jefatura se aliviaría de trabajo y así podría rendir más y solo dedicarnos el tiempo para lo más importante para la unidad, lo demás lo vería la jefatura directa.
- f) Podríamos solucionar el problema de la desconfianza, ya que el nuevo jefe tendría dedicación exclusiva a nuestro trabajo o las materias de la unidad. Por los puntos anteriores, el problema de la desconfianza en el fondo es un problema comunicacional, que con una buena voluntad puede ser solucionado.

⁹⁸ Davis, Keith. El comportamiento Humano en el Trabajo. Pagina 101.

g) La persona que se hará cargo de la unidad, deberá tener además de los requisitos técnicos, las siguientes cualidades entre otras, sobre todo en comunicaciones:

- **Saber escuchar:** Escuchar de manera activa, escuchar con intensidad, empatía y aceptación y estar dispuesto aceptar la responsabilidad de la totalidad, es decir, el receptor hace todo lo necesario para captar el significado total pretendido por la comunicación del emisor. Dos técnicas muy usadas para escuchar de manera activa son escuchar para captar los sentimientos y el contenido y formular preguntas para asegurarnos que se ha comprendido.
- **Inspirar confianza y credibilidad:** Que haga lo que dice que hará, que practique lo que predica, que sus actos sean coherentes con lo que habla. Que cumpla con sus promesas. Es conocido que la comunicación franca y sincera se da cuando emisores y receptores se brindan mutuamente confianza. Esta ultima es un requisito fundamental en el liderazgo y la comunicación.
- **Saber proporcionar retroalimentación sobre el desempeño:** Les ayuda a saber que hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. Demuestra el interés en su trabajo.
- **Poseer empatía:** La empatía es la capacidad de ponerse en la situación de la otra persona, tratando de comprender sus puntos de vista y sentimientos.
- **Ser asertivo:** La asertividad es la facultad de decir lo que se siente o lo que se piensa sin herir a la otra persona.
- **Congruencia:** Se refiere a ser uno mismo, ser auténtico, ser libre, ser confiable.
- **Aceptación:** Dice relación, a la aceptación positiva, incondicional, centrada en la persona y no en el problema. Respeto profundo por el otro.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

Como lo definimos el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Entre las variables que influyen en el clima, como liderazgo, motivación, están las comunicaciones, que son fundamentales en la organización, ya que sin ella no existe la organización. Como lo hemos visto, una característica de la comunicación, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. Además, la comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo.

Cuando una organización consigue mejores comunicaciones, se hace más fuerte (equipos de comunicación, métodos y prácticas a disposición del personal). Una comunicación pobre debilita una organización.

Por parte de la relación de clima y comunicación los investigadores enfatizan el lugar central de los procesos de comunicación como correlatos del clima, por encima de la implicación en la toma de decisiones. También, algunos autores consideran a la comunicación como práctica clave organizacional y fuerza constitutiva de todos los climas (modelo de Poole y Mcphee; Manuel Silva, pagina 61). Recordemos además, que todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización.

Por lo tanto, podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores claves de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente se puede motivar a los funcionarios, liderarlos, hacerlos participar en las decisiones si no se sabe comunicarse con ellos. Concluimos que en la medida en que se mejoren las comunicaciones, mejorara el clima organizacional y, consecuentemente, la calidad de vida de los funcionarios.

Por el lado de nuestro diagnostico del clima comunicacional y tomado en cuenta la encuesta y las entrevistas, llegamos a la conclusión que la confianza y seguridad en la jefatura, no existe o es “alguna”. Por otro lado, las conversaciones con la jefatura son “bastantes libres”. La apreciación de las comunicaciones que provienen de la Jefatura es con sentimiento “mixto” (confianza - desconfianza). La comunicación con la Jefatura y los explotadores no existe o es “algo” abierta o sincera. Además, la mayoría de las comunicaciones tienen una dirección de flujo “casi siempre hacia abajo”, sin descartar que también se producen otros tipos de comunicación: Ascendente, horizontal y lateral. Para la información que va desde los explotadores a la jefatura es bastante certera. Y por último la comunicación entre los mismos explotadores es “algo” abierta o sincera.

Otro punto es que las comunicaciones no son expeditas y oportunas. También la comunicación no fluye en forma oportuna y directamente. Además, el rumor es fuente importante de información.

Sin embargo, las personas pueden expresarse libremente y sin temor, además se mantiene una comunicación fluida y oportuna entre los explotadores. Por otro lado, las conversaciones con la jefatura son bastantes libres. Y por ultimo, la información que va desde los explotadores a la Jefatura es bastante certera.

También, en general se percibe que las peticiones a la unidad de los demás no son claras, precisas y coherentes. Además, no existe una comunicación fluida entre las diferentes Tesorerías y la unidad. No obstante, en general las opiniones dicen que las peticiones de la unidad a los demás son claras, precisas y coherentes.

Por otro lado, hemos encontrado las siguientes barreras comunicacionales y problemas de comunicación en la unidad:

1) Sobrecarga de información.

El correo electrónico es el canal formal de comunicación más usado en la unidad, y el caso de la jefatura se le acumulan demasiados correos electrónicos sin leer, lo que ocasiona que estos sean leídos a ultima hora, y que sean reenviados con carácter de urgente, con el consiguiente atochó de trabajos de los explotadores. También, provoca que no sean leídas las consultas, hechas por los explotadores, es decir, no se produce una retroalimentación eficiente. Son aproximadamente entre 50 y 70 correos diarios, que después son leídos en forma secuencial, y reenviados a los explotadores en forma de urgencia, debido al atraso que estos llevan. Lo que trae como consecuencia un atochamiento de los trabajos, es decir, todo es urgente. Además, de no producirse la retroalimentación, ya que no se contestan los correos electrónicos enviados o pasa un largo periodo antes de contestar.

2) Desconfianza, temor y las emociones en la comunicación.

Según nuestra encuesta, hemos podido constatar, que no existe confianza entre los explotadores, y entre la jefatura y explotadores. Es decir, la barrera comunicacional, la desconfianza, es un importante factor presente en la unidad, que no permite crear un clima de calidad.

Un ejemplo de la desconfianza con la jefatura, esta en el hecho de que esta no este al tanto de lo que pasa en la unidad, y por lo tanto se desconfía que la jefatura actúe eficientemente los asuntos concernientes a la unidad, o sea, puede tomar una decisión errónea por no tener un toda la información acerca de lo que ocurre en la unidad. Otro ejemplo, es que por motivo de su carácter, no acepta criticas. No se sabe como va a reaccionar. Por lo tanto se desconfía de la reacción que pudiera tener frente a una critica o observación respecto al trabajo. Esto queda claro, en la siguiente respuesta, de las entrevistas semiestructuradas: “.... Hay varias personas (explotadores) que no son capaces de expresarle al Jefe lo mismo que dicen a sus compañeros y por otra parte, el Jefe de la Unidad tiene una personalidad fuerte y queda claro que cuando se plantea una critica al trabajo de la Unidad, se enoja bastante”. Recordemos que frente a la pregunta ¿cuanta confianza un y seguridad tiene usted en su jefe?, un 76% respondió que tiene solo “alguna”.

Para el caso entre los explotadores, también se aprecia desconfianza. Un ejemplo de lo dicho anteriormente, es cuando para la realización de un trabajo o requerimiento, se solicita a través de un correo electrónico, pero en los casos de urgencia de igual manera se solicita un correo electrónico, lo que impide que el trabajo se realice en forma eficiente y eficaz. Es decir, debería existir la suficiente confianza y realizar el trabajo urgente, solicitado en forma verbal, y después, se le enviaría el correo electrónico.

Según lo visto en las entrevistas, hay varios casos en que existe el temor. En tanto en la encuesta existe un 25%, que esta en moderado desacuerdo con la afirmación “cuando habla usted con su jefe inmediato, en lo referente a temas relacionados con la unidad de sistemas y su trabajo, puede expresarse libremente y sin temor”. Creemos que no todas las personas le dicen son sinceras o no le dicen toda la verdad, por temor al carácter de la jefatura.

Recordemos que las emociones extremas entorpecen las comunicaciones. Que en este caso serian los enojos, el mal genio, el carácter fuerte mal expresado. Si veo al otro que es agresivo conmigo, menor será la posibilidad de comunicarme.

3) No existen canales de comunicación expeditos y oportunos.

En la encuesta, con relación a la afirmación si la unidad mantiene **canales de comunicación expeditos y oportunos** con sus explotadores, el 63% respondió que esta en moderado desacuerdo, en tanto un 37% respondió con un moderado acuerdo. En las entrevistas semiestructuradas, algunos opinan que no son expeditos, ni menos oportunos, otros dicen que en la cúspide no se generan canales expeditos de comunicación, lo mas optimistas dicen “a veces”, “la mayoría de las veces”. En este caso el correo electrónico es el principal canal de comunicación y no esta funcionando en forma expedita.

4) Falta de retroalimentación en la comunicación.

Además, un factor importante en la comunicación es la retroalimentación, que permite verificar la comunicación, se da pero no es la optima, ya que, como lo hemos visto, debido a la ausencia de la jefatura, quién en ultima instancia toma la decisión final respecto a algún problema o consulta respecto al trabajo de la unidad.

5) Falta de reuniones en la unidad.

En la unidad desde hace 3 años que no se mantiene reuniones periódicas, lo que debilita las comunicaciones en la unidad. Se recomienda se realicen una vez a la semana o quincenalmente.

6) En general la comunicación con la jefatura no es abierta o sincera.

Según la encuesta, la comunicación con la Jefatura y los explotadores es “algo” abierta o sincera (63%), esto se puede verificar también en las entrevistas, por ejemplo en las frases “sincera para algunos temas”, “... hay personas que no son capaces de expresarle al jefe lo mismo que dice a sus compañeros...”, “solo algunas veces”. Este problema, se puede deber a la falta de confianza, lo que produce que esta no sea sincera, es decir, que se expresa o actúa tal como piensa o siente, libre de fingimientos.

7) Presencia del rumor como fuente importante de información.

Frente a la afirmación si esta era una fuente importante de información, un 75% respondió con un moderado acuerdo y un 25% con total desacuerdo. Este punto también esta en concordancia con el ítem numero 12, en que la afirmación, “en la unidad de sistemas, la comunicación informal es un factor importante de obtención de información”. Los resultados fueron 88% con acuerdo moderado, y solo un 12 en desacuerdo moderado.

El rumor o la comunicación informal, en general es considerado como fuente de información importante, y que su propósito es estructurar reducir la ansiedad, dar sentido a la información fragmentada.

8) Comunicación descendente.

Creemos que lo ideal es el que el tipo de comunicación predominante fuera el mixto, si embargo, es el descendente, que tiene varias falencias, como que este tipo de comunicación existe específicamente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Se presentan grandes problemas en este aspecto, pues los empleados no entienden lo que se trata de comunicar. La clave esta, más que en usar medios, en la orientación humana de las jefaturas, sensibles a las necesidades de los funcionarios, la preparación cuidadosa y la previsión de problemas. En nuestra encuesta la mayoría de las comunicaciones tienen una dirección de flujo “casi siempre hacia abajo” (63%). En las entrevistas se verifica que la mayoría opina que es descendente, en tanto los otros opinan que es de tipo mixto o de todo tipo.

9) Información de nuevas políticas o procedimientos.

Como lo vimos en la encuesta y las entrevistas, los funcionarios se sienten desinformados, es decir, frente a la afirmación si la unidad es siempre informada de las nuevas políticas antes que entren en vigencia, un 38% contesto que estaba en completo desacuerdo, un 25% en moderado desacuerdo y un 27% respondió con un moderado acuerdo. Lo dicho anteriormente, se aprecia en las respuestas de las preguntas semiestructuradas como “el resto de los funcionarios muy rara vez se nos informa oficialmente”, “si es informada”, “creo que no siempre”, “ cuando los cambios influyen en el trabajo cotidiano”, y por ultimo “es informada pero no oportunamente, es decir tarde”.

5.2. Sugerencias

- ***Dar a conocer los resultados de clima comunicacional y comprometer a la Jefatura en una fuerza de tarea que elabore plan de mejoramiento y desarrollo, que involucre acciones conjuntas y métodos participativos.***

El primer paso para solucionar los problemas de comunicaciones de la Unidad de Sistemas, es dar a conocer los resultados de esta investigación, para que se elabore un plan de mejoramiento y desarrollo. Es importante destacar que lo ideal, es que este plan sea de tipo participativo, es decir, que se les pida la opinión a los explotadores, y así estos participen en la solución del problema que les afecta.

- ***Desarrollar reuniones periódicas, para plantear los problemas de la unidad, por ejemplo cada una semana.***

Son importantes estas reuniones⁹⁹, ya que estas permiten verificar el avance o retroceso sobre algún requerimiento o consultas de los explotadores. Además, permiten comunicar otros problemas de cómo los de relaciones humanas. Las reuniones son oportunidades para hacer saber al personal, de varias formas, que son valiosos, que tienen ideas útiles que ofrecer, y que se les respeta. Por lo tanto, se deben realizar reuniones periódicas de retroalimentación.

⁹⁹ Reunion, es decir la comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; en que son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.

- ***Motivar el desarrollo de la confianza entre explotadores, y entre la jefatura y los explotadores, para dar a entender la importancia que tiene en las comunicaciones y en su calidad de vida.***

Según, Keinth la confianza es clave para la comunicación “... en toda comunicación es importante *crear confianza* entre emisores y receptores. Si los subordinados no confían en sus superiores, seguramente no escucharán o no creerán en los mensajes de ellos”¹⁰⁰.

Es fundamental dentro de una organización que exista confianza entre el personal, ya que esto motiva una comunicación efectiva¹⁰¹. Las actitudes optimistas, deseos, automotivación, entusiasmo, ánimo, actitudes autosuficientes en lugar de dependientes, deseo de luchar por sus derechos, evitación de la apatía y el fatalismo, la visión de lo que es posible. El incremento de la fuerza incluye el incremento de la confianza. Lo que se necesita es crear un clima de confianza, que facilite la comunicación franca y abierta.

Recordemos que la desconfianza es una característica de los sistemas autoritarios (de Likert), los que a nuestro entender, existen una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Además, el apoyo, la confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

¹⁰⁰ Davis, Keith. El comportamiento Humano en el Trabajo. Pagina 95.

¹⁰¹ Comunicación Efectiva: cuando el emisor y el receptor logran entenderse (comunicar cara a cara). Otros autores dicen que implica que se logra la persuasión y por lo tanto los cambios de conducta esperados.

Es clave mejorar la vida laboral, ya que esta constituyen las labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Por ultimo cuando los explotadores están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otras unidades, usuarios, etcétera, de la organización.

Por lo tanto, esta propuesta tiene como objetivo incentivar la confianza entre los explotadores y jefatura, mediante reuniones semanales o quincenales.

- ***Comunicar al jefe los problemas con las tesorerías, para que definan criterios más claros para resolver sus requerimientos.***

La comunicación con el medio externo o comunicación externa¹⁰², es fundamental para, para solucionar los problemas de los usuarios externos y así dar una mejor imagen corporativa de la unidad. Por anterior, se deben definir normas claras, y a su vez, comunicadas a todas las personas afectadas, es decir, tanto a lo explotadores como a los usuarios externos a la unidad.

¹⁰² COMUNICACIÓN INTERNA: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

COMUNICACIÓN EXTERNA: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

- *Es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Así como también la comunicación ascendente.*

Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Por la parte de la comunicación ascendente, según Davis, las **reuniones** estimulan a que se hable de los problemas del trabajo, y con esto mejorar su desempeño laboral. Además este autor habla de **políticas abiertas**, es decir, que los empleados hablen libremente con su supervisor con los ejecutivos de más alto nivel sobre cualquier asunto que deseen. Una política más eficaz de puertas abiertas es que los gerentes salgan de sus despachos y convivan con sus subordinados. De este modo aprenderán más acerca de ellos y que si siempre están sentados frente al escritorio. Por ultimo, Davis recomienda la **participación en grupos sociales**, es decir, los acontecimientos informales y recreativos brindan una excelente oportunidad realizar comunicación ascendente no planteada. En esta forma espontanea de compartir la información revela la verdadera situación mucho mejor que la mayor parte de las comunicaciones formales.

- ***Como lo verificamos en la encuesta, la principal forma de comunicación en la unidad es la comunicación descendente, que puede ser mejorada.***

Sirve fundamentalmente para dirigir y controlar. Se refiere a asignar metas, entregar instrucciones, informar políticas y procedimientos, señalar problemas que se tienen que corregir, o retroalimentar al empleado de acuerdo a su desempeño.

La principal barrera es la filtración, por la cual la comunicación pierde efectividad porque no logra llegar a nivel más bajos toda la información.

Según Simonetti, la comunicación descendente puede ser mejorada mediante¹⁰³:

- a) Presentar claramente las instrucciones de las tareas.
- b) Explicar los objetivos de la organización y las expectativas de rol.
- c) Proporcionar retroalimentación sobre el desempeño: Les ayuda a saber que hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. Demuestra el interés en su trabajo. Para proporcionar retroalimentación es necesario:
 - que sea oportuna
 - que sea específica
 - que se centre en aspectos del trabajo
 - que sea objetiva (no basada en inferencias o suposiciones)
 - que se compruebe que fue entendida
 - que se de poco después de un hecho decisivo
- d) Crear canales múltiples de comunicación para aumentar y mejorar la recepción del mensaje.

¹⁰³ Simonetti Bagnara, Franco. Comunicación efectiva: psicología de la comunicación humana. Pagina web : www.fundacionpobreza.cl.

- e) Repetir los mensajes importantes para asegurar su recepción.
- f) Permitir saltarse en ciertos casos los canales de comunicación formal e ir directamente al receptor.

▪ ***Sugerencias para combatir el rumor.***

Recordemos que la encuesta arrojó un 75% que tiene un moderado acuerdo con la afirmación “en la unidad de sistemas el factor rumor es una importante fuente de información”, por lo anterior se hace menester reducir las posibles consecuencias negativas, si tener que eliminar el rumor, ya que este no se puede eliminar. Según Robbins, existen cuatro formas de combatir las consecuencias negativas del rumor¹⁰⁴.

- a) Anunciar un tiempo programado para tomar decisiones importantes.
- b) Explicar las decisiones y conductas que pudieran parecer inconsistentes o secretas.
- c) Hacer énfasis en los riesgos, tanto positivos como negativos de las decisiones actuales y de los planes futuros.
- d) Discutir abiertamente las posibilidades más negativas, lo que casi nunca genera tanta ansiedad como las fantasías que no se expresan.

¹⁰⁴ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Pagina 347.

Las recomendaciones que da la pagina web www.pucpr.edu¹⁰⁵, es que no se debe dejar correr el rumor, se debe aclarar y así generar confianza con los funcionarios, “antes que el rumor, comunique la dura realidad: «En la era de la comunicación omnipresente ocurre que o se crea uno su propia imagen o se la crean», ha dicho Joseph Valls al observar cómo muchas empresas caen en el error de creer que sólo su producto habla por ellas, o su tradición, o el capital que las respalda, o su tecnología, de tal manera que ningún rumor o comentario periodístico, gremial o del público puede afectar su imagen. No deje correr un rumor, aclárelo; frente a un gravísimo error operacional, reconózcalo (la gente no le «caerá» si usted reconoce que la empresa también es humana y se equivoca) y genere tal confianza y credibilidad entre sus empleados que, antes de que pierdan el tiempo en especulaciones de pasillo, tengan la confianza para preguntar a las directivas. Recuerde que, como en el caso de los costureros, cualquier historia cobra interés en la medida en que afecta a más personas o conlleva su nota de exageración. La racionalización de gastos se podría entender como una política de despidos; las reuniones a puerta cerrada como una conspiración contra el Director, Gerente o Presidente; una sonrisa del jefe a la secretaria como ...”.

¹⁰⁵ Lopera Palacio, Carlos Mario. “15 PAUTAS PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA”.

▪ ***Sugerencias para mejorar la retroalimentación.***

Como lo hemos visto existen muchos problemas de la retroalimentación, principalmente con la jefatura. Robbins establece seis conductas para una retroalimentación efectiva ¹⁰⁶:

a) Concéntrese en la conducta efectiva.

Quiere decir que se debe referir a conductas concretas. Se debe proporcionar retroalimentación concreta en lugar de general. Hay que evitar frases vagas.

b) Proporcione retroalimentación impersonal.

El autor quiere decir que, no hay que tomarse las cosas en lo personal, es decir, cuando la información es negativa, por ejemplo, procure que sea descriptiva y no incurra en juicios o evaluaciones.

c) Proporcione retroalimentación sobre las metas.

Según el autor la retroalimentación no es para “cargársela” a otro ni para “descargársela” de ella. Recomendamos que si tiene que decir algo negativo, se debe asegurar que sean las metas del receptor, porque así no disminuirá su credibilidad y no reducirá el significado y la influencia de la retroalimentación que proporcione más adelante.

¹⁰⁶ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Pagina 357.

d) Proporcione información oportuna.

La retroalimentación que proporcione al receptor tiene más significado cuando ha pasado muy poco tiempo entre la conducta y la información que recibe el receptor respecto a ella.

e) Asegúrese que le han comprendido.

Es decir, se debe estar seguro que el receptor le ha comprendido. Una técnica para escuchar es que se le pida al receptor que repita el contenido de la retroalimentación que le proporciona para verificar si ha captado todo el significado de lo que usted ha dicho.

f) Dirija retroalimentación negativa a conducta que pueda controlar el receptor.

Quiere decir, que existen conductas que no se pueden mejorar con la retroalimentación, es decir, por ejemplo, que no sirve de mucho recordarle a una persona que adolece de una falla que no puede controlar.

Según la pagina web www.pucpr.edu¹⁰⁷, la efectividad de toda comunicación se da con la retroalimentación, y no basta con solo comunicar. Al respecto dice “no utilice la comunicación para informar, retroalimente: Algunas empresas consideran cubiertas sus necesidades de comunicación creando la Oficina o el Depto. de Comunicaciones o, simplemente, incorporando estrategias básicas de comunicación, tales como carteleras, memorandos, tarjetas de felicitación, sistemas telefónicos de respuesta inmediata o líneas de atención al público. Pero eso no es suficiente. Encuestas, entrevistas, trabajo en grupo y formatos representan gran diligencia, pero son la mejor manera de tomar el pulso a la organización, porque la efectividad del líder del futuro no está sólo en su capacidad de comunicar sino en su capacidad de escuchar”.

¹⁰⁷ Lopera Palacio, Carlos Mario. “15 PAUTAS PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA”.

- ***Para asegurar continuidad de la propuesta (nuevo jefe), reevaluarla cada cierto periodo, en las reuniones de los funcionarios de la unidad de sistemas, identificando avances y dificultades.***

Es importante que en esta propuesta se tomen en cuenta, ya que es una forma de contribuir a la organización, creando un clima de comunicación de calidad, que permita a las personas comunicarse sin barreras para crear un clima de confianza y respeto, contribuyendo a las metas y objetivos de la unidad de sistemas.

Las reuniones periódicas, tal vez cada una semana o quincenales, creemos que podría solucionar los problemas antes señalados.

Para finalizar nuestras propuestas y sugerencias, creemos que es importante, que la jefatura y en general los funcionarios de la unidad, debemos trabajar con calidad personal, es decir, individuos con actitudes de colaboración más que de competencia, que tienen espíritu de entrega, que ponen sus habilidades al servicio de los demás, que saben escuchar y comunicarse, con una gran dosis de sabiduría, con sana humildad, abiertos a dar y a aprender. Yo puedo ser super fantástico para enfrentar desafíos, super trabajador y todo ... pero neurótico, mal genio, amurrado, pesado, etc. No se puede trabajar en equipo con personas que no tienen un dominio de las relaciones interpersonales. Por lo anterior, es fundamental para unas buenas comunicaciones el mantener una buena calidad personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg – E. **“Técnicas de Investigación Social”**. Editorial Humanitas, 1982.
- Barthabure, Juan Carlos y Otros. **“El clima Organizacional, Interno en la Dirección General de Aeronáutica”**. Universidad de Academia de Humanismo Cristiano, Chile, Tesis Diciembre del 2002.
- Bernal Torres., César Augusto. **“Metodología de la Investigación para administración y Economía”**. Editorial Prentice Hall, Santa Fe de Bogotá, 2000.
- Chiavenato I. **“Administración de Recursos Humanos”**. Mac Graw – Hill, Bogota, 1994.
- Davis, Keith y Newstrom, John. **“Comportamiento Humano en el Trabajo”**. Mc Graw – Hill, México, 2001.
- Dessler G. **“Organización y Administración: enfoque situacional”**. Prentice Hall, México, 1979.
- Hernández Sampieri, Roberto. **“Metodología de la Investigación”**. Mc Graw – Hill, Colombia, 1998.
- Lagos, Carlos René .**“Desarrollo Organizacional”**. LexisNexis, ConoSur, Chile, 2002.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert. **“Psicología social de las organizaciones”**. Editorial Trillas, México, 1996.

- Koontz, Harold. **“Administración una Perspectiva Global”**. Ediciones McGRAW – HILL, México, 1999.
- Rivera Lam, Mailing. **“El Clima Organizacional de Unidades Educativas y la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa”**. Universidad de Antofagasta, Antofagasta, Noviembre de 2000.
- Robbins, Stephen P. **“Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones”**. Prentice Hall, México, 1999.
- Rodríguez Mansilla, Dario. **“Gestión organizacional elementos para su estudio”**. Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile, 2000.
- Rodríguez Mansilla, Dario. **“Diagnostico Organizacional”**. Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile, 2002.
- Silva Vázquez, Manuel. **“El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención”**. EUB, España, 1996.
- Simonetti Bagnara, Franco. **“Comunicación efectiva: psicología de la comunicación humana”**. Universidad Católica de Chile. Dirección de Educación a Distancia. Chile, 1991.
- Tesorería General de la República. **“Informe de Gestión, 1998 – 1999”**. Chile, 2000.
- Tesorería General de la República. **“Informe General de Clima Laboral 2002”**, Chile, 2002.

PAGINAS WEB:

- Tesorería General de la República. Pagina de Intranet de la Institución.
<http://192.168.45.90/DIAG/Orga.html>
- González, Hugo. **“Calidad de las relaciones personales y profesionales”**:
<http://www.gestiopolis.com/>
- Martínez Sánchez, Marcos. **”La Función de Dirección, El Liderazgo, Sistemas de administración de Likert”**:
<http://www.um.es/daee/apuntes/licenciatura/ade/ADMINISTRACION.DOC>
- **“Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional: teoría humanista, Renis Likert”**:
<http://www.uch.edu.ar/>
- Simonetti Bagnara, Franco. **”La comunicación efectiva: psicología de la comunicación humana”**:
<http://www.fundacionpobreza.cl/>
- Lopera Palacio, Carlos Mario. **”15 PAUTAS PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA”**:
<http://www.pucpr.edu/>
- Leonardo Sayago. **”Investigación en Comunicación Organizacional”**:
<http://www.monografias.com/>

