UNIVERSIDAD
ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

UNIVERSIDAD
BIBLIOTECA
ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

COMUNICACIÓN Y PARTICIPACION PARA LA INNOVACION DE LA GESTION

PROFESOR GUIA:
Sr. LUIS ROMERO ECHEVERRIA

PARTICIPANTES:
MARIA JOSE FUENZALIDA GAZZA
SERGIO C. CANALES CACERES

2002

AGRADECIMIENTOS

A mi hija, María Ignacia por todos los sacrificios,
Enfrentados durante la duración de mi carrera.
Te Amo.

Es también nuestra intención, agradecer a todas aquellas personas que de una u otra forma participaron de este trabajo, a través de sus consejos, experiencias, conocimientos y buena disposición para atender nuestras consultas en especial al Sr. Mauricio Espinosa Cerpa

Por último, manifestamos nuestros agradecimientos a nuestras familias, por el apoyo que siempre nos brindaron para llevar a cabo nuestra carrera

INDICE

CAPITULO I

1.- INTRODUCCIÓN 5
1 Crédito Prendario en Chile 7
2 Estructura Orgánica de la Institución 9
3 Funciones y Objetivos de la Dicrep 10
Función 10
Objetivos 13

CAPITULO II

2.1 Planteamiento del problema de Estudio 16
2.2 Formulación de los Objetivos de Estudio 16
1 Caracterizar, la inserción de la Dicrep, a la Modernización del Estado 16
2 Conocer los proyectos de modernización de la Dicrep 17
3 Identificar los cambios significativos en la gestión institucional 29

CAPITULO III

3.- Marco Teórico 36
1 ¿Qué Significa comunicación? 36
Como se comunica la gente 39
Como son las comunicaciones dentro de la Organización 41
El flujo de la comunicación en la Organización 42
El proceso de la comunicación 45
2 Comunicación en Dicrep 48
3 ¿Qué significa Participación? 49
Participación laboral 51
Objetivos de la Participación 51
Principales formas de Participación en las decisiones 53
Participación en los Organismos Directivos a través de la representación de los trabajadores 55
Participación estructural efectiva 55
La participación ascendente y descendente 56
Grado de participación 56
Áreas de la participación 57
Factores que determinan la participación de los trabajadores 58
4 Participación en Dicrep 61

CAPITULO IV
4.- Diseño Metodológico 64
1 Universo de Estudio 64
2 Encuesta 65

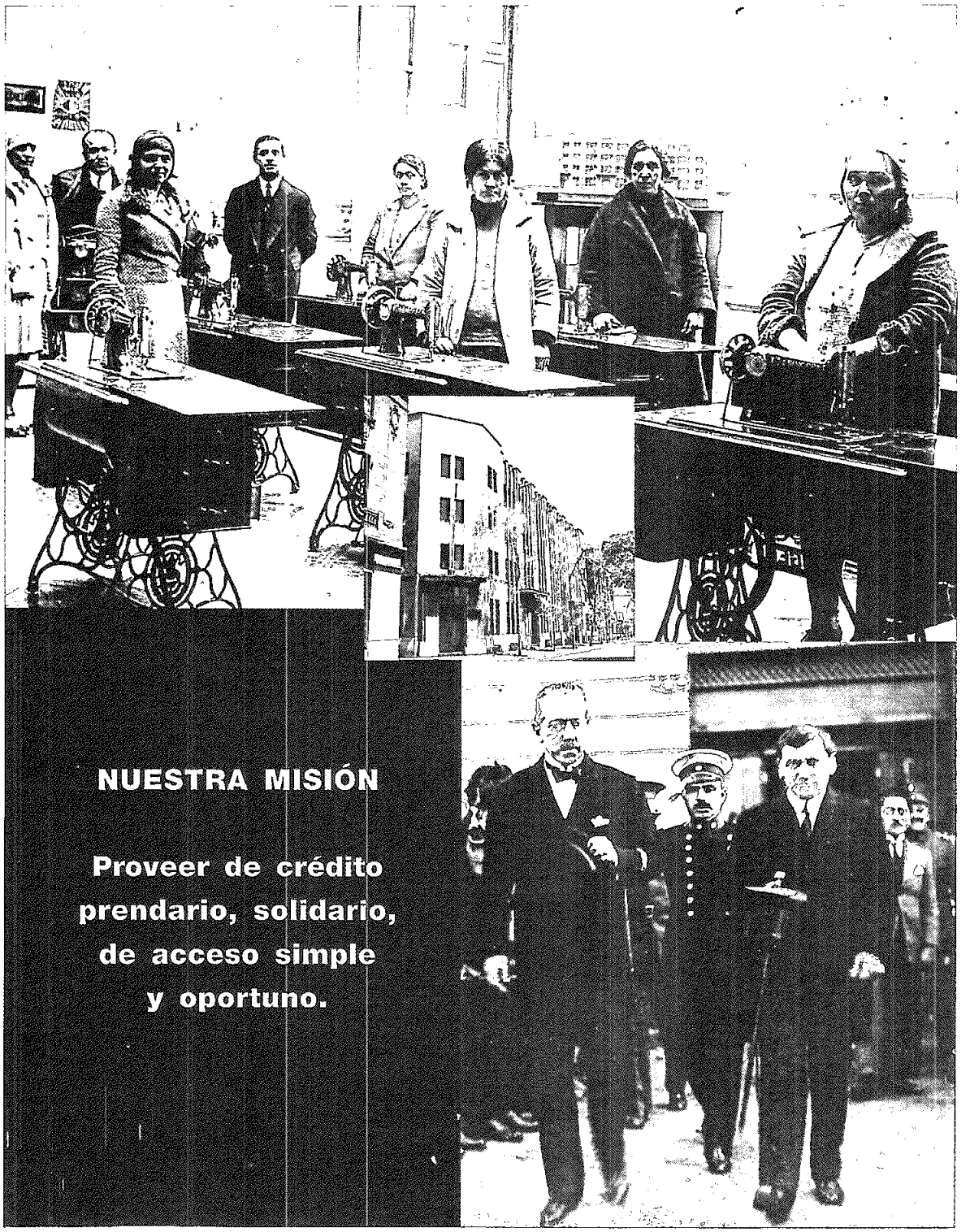
CAPITULO V
5.- Resultados y Análisis 67
1 Análisis encuesta de Comunicación. 67
2 Análisis encuesta de Participación. 68

CAPITULO VI
6.- Conclusión ..... 71.

CAPITULO VII
7.- Bibliografía 75

CAPITULO

I



NUESTRA MISIÓN

Proveer de crédito prendario, solidario, de acceso simple y oportuno.

INTRODUCCIÓN

La modernización consiste en la adecuación de la estructura del Estado al nuevo orden global, a la consolidación de un Estado Subsidiario en lo económico y social y al sistema democrático en lo político.

El objetivo es alcanzar un Estado moderno, reducido, ágil, eficiente, con instituciones altamente calificadas y personal de gran calidad técnica con remuneraciones competitivas y una carrera atractiva y estimulante, contando también con planificación de las actividades, la capacitación de los recursos humanos, la incorporación de los avances tecnológicos, el máximo y más óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, la consideración de nuevas normas y disposiciones que resguarden el ejercicio honesto y transparente de la gestión pública. Impulsando con esto profundas modificaciones al interior de los servicios públicos, cambiar la forma y el estilo de hacer las cosas teniendo como norte poner al Estado al servicio de todas las personas, especialmente las más postergadas.

Otro gran desafío de la modernización de la gestión pública es acercar el Estado a la ciudadanía a partir de la relación cotidiana que se establece entre ambas instancias, a través de los servicios públicos.

En la actualidad la Dirección General del Crédito Prendario, en su proceso modernizador, requiere imperiosamente de cambios que le permitan seguir otorgando un servicio de calidad a los usuarios. Para poder pensar en el futuro, Dicrep entiende que necesita hacer un análisis serio de sí misma y su entorno, teniendo nuevas perspectivas. Se inició con lentitud y mucho esfuerzo a partir de 1997, con este objetivo se ha desarrollado un plan estratégico que permita mirar el corto, mediano y largo plazo de esta Institución.

Este esfuerzo modernizador responde a los requerimientos propios, como también a la política impulsada por el gobierno sobre modernización del Estado.

Por su parte, las comunicaciones, consideradas como mecanismo de transmisión de información y comprensión de mensajes, se desarrollan al interior del Estado, de manera muy compleja, dado el tipo de estructura interna de las distintas instituciones y servicios que dependen de él y, muy especialmente, de una cultura organizacional interna basada en principios de aislamiento e individualismo, que hacen que ésta no alcance sus objetivos.

El fin es lograr mecanismos de comunicación lo suficientemente efectivos, que permitan a los funcionarios recibir y comprender los objetivos que se persiguen y mejoren las relaciones al interior del grupo humano. Debido a que una buena comunicación es la fuente y mejor forma de lograr un clima de armonía y comprensión en relaciones, ya sea en niveles jerárquicos diferentes como en condiciones paralelas de jerarquía. La comunicación efectiva nos lleva a ser comprensivos y darnos a conocer, comunicando y escuchando.

Por otra parte el establecer mecanismos claves de contacto entre los diferentes entes del servicio público, facilitan respuestas rápidas y niveles cada vez mayores de participación.

Respecto a la participación se considera como un proceso, que permite tomar parte en acciones o pertenecer de forma más activa y representativa en ciertos sectores. Asimismo, podemos distinguir en nuestro servicio, en general, que la participación es bastante restringida. Normalmente se limita a discusiones sobre la planta de personal y las remuneraciones.

Sin embargo, en la modernización del Estado, como lo plantea el Gobierno, la participación es considerada como una necesidad para el desarrollo de un

Estado Moderno, que genera espacios para que los funcionarios públicos propongan mejorar los servicios y puedan desarrollar sus capacidades. El planteamiento que se hace al interior de la Dicrep, pretende a partir de una extensa búsqueda y análisis de información, destacar la importancia y el alcance del proceso de modernización del Estado Chileno y como éste ha sido asumido por la institución.

De esta misma forma se pone de relieve el papel que tiene la comunicación y participación, en los esfuerzos futuros por alcanzar un cambio de cultura en nuestro Servicio.

Fruto de lo anteriormente consignado, se propone un modelo de desarrollo grupal y de liderazgo efectivo, los cuales pueden llegar a ser el mecanismo que asegure el éxito de este cambio, sin perder de vista la misión institucional.

1.1 Crédito prendario en Chile

Sobre la base de las instituciones del derecho romano y considerando viejas costumbres españolas de la época renacentista, don Andrés Bello incluyó en su proyecto de Código Civil del año 1853, el contrato de prenda como garantía para operaciones crediticias de tipo civil.

Para estos efectos, se organizan numerosas casas de empeño y préstamos, las cuales tenían por objeto facilitar dinero a sectores sociales de escasos recursos, mediante la constitución de una garantía prendaria.

Estas normas legales, tan claras en su concepción y simples en su aplicación, de nada servían y la actividad había degenerado en un acabado sistema de explotación del empeñante, que empezaba con el cobro de

exorbitantes intereses y terminaba con la adjudicación de la prenda al prestamista, en una parodia de remate.

Estas palabras fueron escritas por el entonces Ministro de Hacienda, don PABLO RAMIREZ, en octubre de 1927, al dictarse el Decreto Supremo Nº 2.325 que fijó las disposiciones sobre ORDENANZA DEL CREDITO POPULAR Y DE CASAS DE MARTILLO.

El primer intento del Estado, por interferir el crédito prendario particular para evitar abusos, fue la ley Nº 1.123 de 23 de noviembre de 1898, que creó los Servicios de Inspección de Casas de Préstamos sobre Prenda, la cual fue complementada con la inspección sobre actividad de martillo.

No obstante, las normas de los cuerpos legales indicados, no fueron acatadas por los comerciantes en crédito prendario y los abusos continuaron. Basta con un claro ejemplo de la ineficacia de la ley, se podía empeñar el salario.

Otros vicios que se producían por ejemplo se cobraban intereses demasiado altos, el martillero o prestamista se podía adjudicar la prenda, los remates se realizaban sin dar los avisos respectivos a los empañetes o como de estos muchos eran analfabetos se le cambiaban las fechas reales de vencimiento. Los sistemas de inspección eran ineficaces y sólo representaba un gesto formal de crear un sistema de control que, en la práctica, no se cumplía.

Paralelamente y para poner en funcionamiento la maquinaria del Estado como freno al abuso, el Senador señor FRANCISCO HUNEEUS GANA inició el trámite legal para la formación de un Organismo Público que actuara en el campo del crédito Prendario, como regulador nace así el 27 de febrero de 1927 al publicarse la ley 3.607, creó la CAJA DE CRÉDITO POPULAR.

En la historia administrativa de Chile, puede ser considerado como el primer Servicio funcionalmente descentralizado y precursor, en cuanto a su estructura jurídica, de las actuales Cajas de Previsión.

Después de 10 años se eliminaron las casas de empeño particulares en todas las ciudades donde funcionare alguna dependencia de la Caja de Crédito Popular.

Dos meses de vida concedían a esta Institución los numerosos voceros de su fracaso. Dos meses bastarían, para que el millón de pesos que le concedió la ley, fueran absorbidos por los trastos viejos que les enviarían las agencias particulares.

1.2 Estructura Orgánica de la Institución

La Dirección General del Crédito Prendario es una Institución del Estado, con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, que se dedica a desarrollar la actividad pignoraticia.

Su estructura orgánica está compuesta por:

a) Organo Directivo Nacional

- Dirección General

b) Organos Asesores

- Fiscalía
- Auditoría

c) Organos Ejecutivos Nacionales

- Departamento de Crédito
- Departamento Administrativo
- Departamento de Tasaciones
- Departamento de Contabilidad

d) Organos ejecutivos Locales

❖ Unidades de Crédito Prendario

La organización de la institución es de tipo lineal con el objeto de establecer un sistema formal de roles que deben desempeñar las personas, para que puedan trabajar mejor, logrando así los objetivos del servicio.

La denominación lineal se debe al hecho de que, entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, toda vez que las líneas de comunicaciones son rígidamente establecidas.

En el terreno participativo, este tipo de organización, hace que la gestión se vuelva autocrática, provocando la rigidez en la disciplina lo que finaliza en la mayoría de los casos en una baja cooperación e iniciativa de las personas.

Asimismo, la existencia de funciones especializadas por ejemplo contabilidad, crédito, tasaciones, jurídico etc. Hace que la institución presente características de una organización funcional en lo referente a su estructura.

1.3 Funciones y Objetivos de la Dirección General del Crédito Prendario

1. LA FUNCIÓN DE LA INSTITUCION

Corresponde a la dirección general el desarrollo del crédito en los sectores de más escasos recursos mediante el otorgamiento de prestamos en dinero con garantía de prenda civil o industrial.

El Departamento de Crédito es la Unidad Ejecutiva del Servicio para la actividad del Crédito prendario y de remates. De él dependen las diferentes Unidades de Crédito. De acuerdo a lo anterior, corresponde a este Departamento velar por el corrector funcionamiento de las Unidades de Crédito, fiscalizando el desempeño de los Administradores de las mismas, solucionando los problemas y estudiando las sugerencias que ellos plantean. Con el mismo fin, el Departamento propone al Director General normas y procedimientos específicos de operación que sean necesarios. En el ámbito de la atención al usuario, el Departamento recoge, analiza y responde, los reclamos del público.

En el ámbito de los Remates, este Departamento dirige, controla y supervisa la actividad de la oficina de Remates Fiscales; conjuntamente con la supervisión de los remates de especies de plazo vencido y la confección del calendario para la realización de los mismos.

Para dar cumplimiento a esta labor social DICREP otorga los siguientes servicios:

a) **Préstamos pignoraticios**:

Se entiende por préstamo pignoraticio aquel en que el deudor prendario entrega a la DIRECCION GENERAL DEL CREDITO PRENDARIO, una cosa mueble inanimada, para garantizarle la devolución del dinero dado en mutuo, con sus derechos e intereses anexos en el contrato contraído entre el empeñante y la institución.

- Se otorgan préstamos en los siguientes rubros:
  Alhajas y Objetos Varios.
- Plazo: seis meses, más un mes de gracia.
- Montos: 60% valor de tasación de la especie, hasta los máximos preestablecidos según los presupuestos asignados.

- ❖ Condiciones: dado el fin social que se persigue, los préstamos no son reajustables y sólo se gravan con un interés lineal no acumulativo (2,3% mensual) que tiene por objeto evitar la pérdida del capital por efecto de la inflación.

b) **Rescate**:

Consiste en el retiro de la prenda por parte del usuario, previo pago del capital e interés y derechos.

c) **Renovación:**

Consiste en la prolongación por un nuevo período de un préstamo por vencer, mediante el pago de los intereses y derechos generados por éste.

d) **Remate de especies de plazo vencido:**

Al octavo mes de vigencia de un préstamo, de no ser retirado o renovado oportunamente, se procede a su remate en pública subasta efectuada por Martilleros preparados técnicamente en la institución.

e) **Pago de excedentes**:

Consiste en la devolución al ex propietario de una especie, de la diferencia entre el capital, interés, comisión y derechos reglamentarios de una prenda y el valor obtenido por ella en su subasta como especie de plazo vencido. De esta forma, al no rescatarse una especie, DICREP, sólo recupera la parte que legalmente le corresponde.

f) **Ventas:**

Consiste en la venta al público de las especies sin postor de un remate y que en consecuencia han pasado a formar parte del patrimonio de DICREP, a un valor mínimo compuesto fundamentalmente del capital e intereses del respectivo préstamo.

g) **Remates fiscales:**

De conformidad al art. N° 4 del D.F.L. N° 16/86 que fija el texto refundido, sistematizado y coordinado de las disposiciones legales relativas a la DIRECCION GENERAL DEL CREDITO PRENDARIO, únicamente esta Institución efectúa los remates de especies corporales muebles, productos naturales o mercaderías sanas o averiadas, ordenadas por la DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS, SUPERINTENDENCIA DE ADUANAS y en general por todas las Instituciones fiscales, semifiscales, empresas autónomas del Estado y por todas las personas jurídicas creadas por ley en que el Estado tenga aporte de capital o representación, sólo con las excepciones que especifica la ley señalada.

h) **Créditos prenda industrial:**

Sin desplazamiento estos créditos se enmarcan en la iniciativa que desarrolla el Supremo Gobierno en el cumplimiento de su compromiso en la superación de la pobreza. Los préstamos están destinados a microempresarios o trabajadores autónomos que tengan o se inicien en una actividad económica de carácter industrial o comercial a desarrollar en una comuna que haya suscrito un convenio con la DIRECCION GENERAL DEL CREDITO PRENDARIO. Las especies a prendar en este caso son maquinarias, herramientas, útiles y elementos de transportes, sean nuevos o usados.

2. OBJETIVOS DE LA DICREP

El supremo Gobierno ha decidido que la Dirección General del Crédito Prendario se estructure como una Institución Autónoma del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio destinado al otorgamiento de préstamos con garantía prendaria.

Es su voluntad que la Dicrep, sea una poderosa Institución, que no sólo opere sobre el crédito prendario, sino que abarque las diversas ramas del crédito popular, en forma de proporcionar al pequeño comerciante, al industrial y al

artesano los medios de desarrollar sus actividades contribuir eficientemente con sus esfuerzos, a la prosperidad nacional.

Así es como vemos a una Institución Crédito que cumple con un rol social y de fomento productivo, altamente enfocada a sus usuarios y con una cartera de nuevos servicios. Con altos estándares de cobertura y productividad focalizándose en la eficiencia del uso de los recursos humanos y materiales.

CAPITULO

II

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué impacto, han generado los programas de modernización del Estado, sobre los procesos de Participación y Comunicación al interior de Dicrep?.

2.2 Formulación de los Objetivos de Estudio

2.2.1 Caracterizar, la inserción de la Dicrep a la Modernización del Estado

Durante el periodo en el cual se inicia este proceso de Modernización de la DICREP se realizaron distintos trabajos de investigación tratando de sustentar la necesidad de iniciar cambios fundamentales en el funcionamiento interno y externo de la institución. Dando paso a la necesidad de conocer desde el interior nuestra situación.

La Dirección General de la Institución inició un proceso de conocimiento de la cultura, historia, virtudes y deficiencias de la institución, materias imprescindibles para planificar el desempeño de la DICREP con mirada estratégica. Se comprendió que lo que ella necesitaba era una "puesta al Día", que, para ser efectiva, debía considerar todas las áreas que la conforman. De este modo, se inició el trabajo con la formulación de un plan estratégico. Previo a él, se necesitaba tener un diagnóstico completo sobre la institución en las áreas de personal, sistemas informáticos fue el análisis FODA, (fortalezas, debilidades y oportunidades, amenazas), cuyo objetivo era dar cuenta de las bondades y carencias que posee la institución en el ámbito interno (fortalezas y debilidades), y en el entorno (oportunidades y amenazas).

2.2.2 Conocer, Proyectos de modernización Institucional aplicados, Durante el proceso de modernización de la gestión.

ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO

El cual se estructuró en torno a la definición de: principios, objetivos, aspectos innovadores y líneas de acción.

1. Principios del Plan Estratégico

El gobierno ha enfatizado la importancia de que la modernización de la gestión pública se sustente en conceptos que le otorguen coherencia ética y refuercen el sentido político y social de un Estado democrático. Busca, de este modo, sentar las bases de un proceso que trascienda los límites de su propia gestión y que pueda consolidarse y progresar en el tiempo. Esto implica revitalizar y enriquecer, a la luz de las exigencias actuales, los principios del servicio público, que constituyen por ello el sustento valórico, del Plan Estratégico.

a) Probidad y responsabilidad

Las personas que se desempeñan en el servicio público deben, observar una conducta laboral correcta basada en los valores de la honestidad, integridad, lealtad en el desempeño de su función y en concordancia con la misión institucional.

b) Igualdad y no discriminación

Indica que no deben existir distinciones entre los usuarios en cuanto al acceso al servicio público y a la calidad de la atención.

c) Trasparencia

Todo servicio público debe otorgar el acceso a la información sobre su organización y gestión. La transparencia es una condición de diálogo y de concertación con los usuarios.

d) Accesibilidad y simplificación

Significa que se deben buscar los medios para simplificar trámites, disminuir tiempos de respuesta, agilizar procedimientos, ser creativos en la búsqueda de soluciones y procurar la existencia de normas y procedimientos claros y comprensibles para los usuarios.

e) Gestión participativa

Se deben generar espacios de participación tanto de los funcionarios públicos como de los usuarios para mejorar los servicios y desarrollar la capacidad de responder satisfactoriamente a sus diversas necesidades.

f) Eficiencia y eficacia

La oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad son elementos necesariamente presentes en la entrega de un buen servicio, de forma que cumpla su objetivo de dar solución efectiva a un problema o necesidad concreta. Como parte de este esfuerzo, el sector público debe propender a una gestión caracterizada por una mayor eficacia, esto es, un buen empleo de los recursos para cumplir con los objetivos de políticas y programas, así como por una mayor eficiencia, esto es, la optimación de la relación existente entre los recursos humanos y financieros y los productos esperados.

2. Objetivos del plan estratégico

Los planes estratégicos se han fijado los siguientes objetivos:

a) Constituir una red estable de servidores públicos que lideren y se comprometan con un Estado al servicio de la gente, capaces de innovar y adaptar nuevas tecnologías en gerencia y administración.

b) Mejorar continuamente la certeza, seguridad, accesibilidad, receptividad y acogida que dan los servicios públicos y el gobierno a la ciudadanía.

c) Garantizar a la ciudadanía la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas.

d) Establecer una institucionalidad del Estado que permita mejorar la eficiencia, flexibilidad y coordinación en aquellas áreas del sector público de mayor complejidad y prioridad.

e) Perfeccionar la gestión pública priorizando el logro de resultados, estimulando la eficiencia en el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, e incorporando en la Administración pública una cultura de la evaluación.

f) Generar el discurso gubernamental relativo a la modernización de la gestión pública, posicionando el tema y las iniciativas impulsadas por el gobierno como componentes relevantes de la agenda pública de los próximos años.

3. Aspectos innovadores del Plan Estratégico

Con el plan estratégico pretende instaurar un modelo de gestión, que refuerce las posibilidades, enriquezca las competencias específicas y fortalezca la dimensión política y social del servicio público. Se trata de un proceso complejo, gradual y de

largo plazo, orientado a producir cambios en la cultura organizacional. El carácter innovador de su enfoque lo da el énfasis en los siguientes aspectos:

a) Visión estratégica

Supone incorporar, a través de un esfuerzo de planificación estratégica, la visión compartida de cada servicio público y la reformulación de su misión.

b) Dignificación de la función pública

Enfatizar la importancia, responsabilidades y habilidades que implica el ejercicio de este rol.

c) Enfasis en los resultados

Una gestión basada en los resultados genera una acción dinámica-positiva tendiente a favorecer y a clarificar, entre otras cosas, la planificación, los instrumentos de evaluación, las políticas de capacitación y la asignación de recursos.

d) Orientación al usuario

Incorporar la satisfacción del usuario (interno y externo) como un criterio relevante de evaluación institucional, lo cual supone abrir canales de interlocución.

e) Descentralización

Desarrollar la capacidad de diagnosticar e intervenir en diferentes realidades, mediante la transferencia de atribuciones a niveles más cercanos a dicha realidad.

f) Flexibilidad

Favorecer un manejo descentralizado y menos rígido de los recursos humanos y financieros en función de los requerimientos especiales de cada institución.

g) Creatividad

Establecer sistemas de estímulo e incentivo a la innovación.

4. Líneas de acción del Plan Estratégico

A la luz de los criterios y consensos descritos se trazaron las grandes líneas de acción y se definieron los respectivos proyectos para su implementación. La propuesta fue sancionada por el comité de Ministros en enero del año 1997.

a) Recursos humanos en la administración pública

El gobierno democrático reconoce el rol protagónico que tienen los gerentes y trabajadores del sector público en la modernización de la gestión, lo cual se traduce en el interés de legitimar con acciones concretas la dignidad inherente a esta función.

La líneas de recursos humanos se orienta a crear las condiciones que promuevan el compromiso de los funcionarios con los objetivos de la institución, así como el desarrollo de sus capacidades para poder cumplir con excelencia su función.

Se trata de impulsar políticas generales en las áreas de capacitación, evaluación de desempeño, remuneraciones, relaciones laborales y bienestar. En cada una se pretende dar directrices instrumentales y metodológicas para la implementación de proyectos tendientes a optimizar el desempeño funcionario en todos los ministerios y servicios, así como cambiar la cultura tradicional, enmarcada en normas y procesos, por otra que procura resultados y abre espacio a la participación. En síntesis, su objetivo es fortalecer el rol central que tienen los funcionarios y directivos públicos en el proceso de modernización y valorizar el sentido de su misión. Contempla los siguientes proyectos:

- Gerencia Pública se trata de redefinir y fortalecer el perfil y rol de los directivos públicos, privilegiando sus capacidades gerenciales por sobre su adhesión

política o especificidad funcionaria. Aquí se trabajará en un diagnóstico y la formulación de un proyecto integral de gerencia pública que comprenda tanto áreas de capacitación para directivos, como el diseño de una propuesta sobre reclutamiento, carrera funcionaria, remuneraciones y evaluación de desempeño de los mismos.

- Capacitación de funcionarios públicos en el desarrollo de una política de recursos humanos de la administración pública es fundamental contar con una política explícita de capacitación orientada al cambio cultural, que constribuya al desarrollo personal y al perfeccionamiento profesional y técnico de los funcionarios. Se fomentarán los comités bipartitos de capacitación con funcionarios, buscando aumentar la cobertura y la pertinencia de la misma (vinculación con planes estratégicos institucionales).

- Remuneraciones, incentivos y profesionalización de la administración pública busca estimular la adhesión e interés por el servicio público, a través de políticas de incentivos al desempeño tanto individual como colectivo. El gobierno fortalecerá e impulsará esquemas de remuneraciones son los distintos ministerios y servicios públicos, que permitan preservar la excelencia en áreas claves de la gestión junto con incentivar la productividad tanto individual como colectiva.

- Negociación gobierno funcionarios. Relaciones laborales pretende diseñar en un clima de diálogo social, un esquema general de consulta y negociación para definir condiciones de empleo y trabajo.

- Nuevos reglamentos de calificaciones esta iniciativa busca perfeccionar al actual sistema de calificaciones establecido en la ley de Bases de la Administración del Estado y el Estatuto Administrativo, ligándolo en forma gradual a los incentivos de desempeño individual. El análisis técnico y la

elaboración definitiva se harán previa consulta a los representantes de las asociaciones de funcionarios.

b) Calidad de servicio y participación ciudadana

El objetivo principal del programa de Modernización es servir mejor a la gente. Cumplir con este objetivo significa realizar todos los esfuerzos para mejorar al máximo la calidad de los servicios y decisiones públicas. Este es un desafío que, junto con procurar la satisfacción de los usuarios. Tiene un sentido profundamente democrático. Se orienta a promover el respeto y el ejercicio de los derechos ciudadanos, así como la igualdad y equidad, contribuir a la reducción de la pobreza y marginación social, legitimar y revitalizar la función pública y fomentar la confianza de los ciudadanos hacia el Estado. Por otra parte, al mejorar continuamente la calidad estaremos en mejores condiciones de responder a las exigencias de una economía mundial en proceso de globalización. Mejorar la calidad no significa necesariamente gastar más, sino hacer más con los mismos o menos recursos. En otras palabras, calidad y productividad están estrechamente ligadas. Aun cuando la filosofía de este programa plantea que el mejoramiento de la calidad la hacen los propios servicios públicos, la opción es priorizar los esfuerzos de coordinación y localización de iniciativas institucionales, por su incidencia tanto en los procesos de cambio como en el "empoderamiento" de los ciudadanos.

c) Transparencia y probidad de la gestión pública.

Esta línea se inscribe en el marco valórico del concepto de ética pública que debe observar toda acción que se ejecute al interior del Estado. En este caso, tiene relación con el ejercicio honesto y transparente de la función pública. La estabilidad y fortalecimiento de las instituciones y la adhesión ciudadana a las mismas implica enfrentar con éxito este desafío. La consolidación de una política de ética pública es una cuestión de Estado, el que debe asegurar el imperio de la

probidad y la transparencia como una condición inherente del quehacer nacional. En este sentido, constituye un aspecto central del programa de modernización de la gestión pública, y el gobierno desea impulsar medidas concretas para resguardarla. El fortalecimiento de la ética está asociado al bien común y sus cuidados requieren del aporte de todos los estamentos de la sociedad. Las siguientes son las iniciativas que se trabajan al respecto:

- Proyectos de la ley sobre probidad administrativa y acceso a la información incorporar a la normativa constitucional los principios de probidad administrativa y transparencia como marco referencial para toda actuación de los entes públicos. Normas que propendan a seguir principios de desempeño honesto y preeminencia del interés público por sobre el privado y consagren el libre acceso a los documentos de los servicios públicos.

- Sistemas de información e Internet a través de este proyecto se busca establecer una política de acceso a la información de la administración pública mediante un uso inteligente de las nuevas tecnologías de información, en especial de Internet. Este es un instrumento estratégico de modernización que facilita la coordinación y flujos de información intersectorial, y potencia el rol de control social que le cabe a la ciudadanía y a los medios de comunicación

- Evaluación de programas públicos se estableció para evaluar públicamente la pertinencia, diseño, gestión y resultados de diversos programas públicos. Para tales efectos se constituyó un comité Asesor Interministerial con la función de orientar las políticas generales al respecto. En cuanto a la metodología, se definió que la evaluación será realizada por un grupo de expertos, de los cuales a lo menos el 50 por ciento sería de origen externo a los servicios públicos. La primera versión de esta iniciativa, que se realiza anualmente.

d) Gestión estratégica

El objetivo final del Plan de Modernización, cual es el de prestar más y mejor servicio a los ciudadanos, plantea la necesidad de transformar los métodos y estilos de funcionamiento de las organizaciones públicas a través de la incorporación de instrumentos de gestión que permitan operativizar y coordinar adecuadamente los lineamientos políticos y programáticos gubernamentales. La incorporación de estos instrumentos y técnicas de gestión favorecerá la planificación, priorización y evaluación de las diversas tareas gubernamentales, la participación de los distintos estamentos que necesariamente debe involucrarse en su implementación y el conocimiento público sobre las materias incluidas en dichos programas y su desarrollo. En síntesis, esta línea se orienta a una gestión más eficiente y eficaz, comprometida con los resultados y generadora de transformaciones importantes en el sector público.

- Desarrollo y coordinación de instrumentos de gestión se trata de fortalecer la experiencia de las metas ministeriales, metas e indicadores de gestión y compromisos de modernización, consolidándolos como instrumentos facilitadores del proceso de planificación y evaluadores de la productividad y gestión de cada servicio. Paralelamente se busca coordinar cada uno de estos instrumentos entre sí (tanto en su diseño como en su ejecución), para así avanzar en la constitución de un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión de los servicios ministerios. Todo esto posibilita mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, creando un ambiente de confianza respecto al desempeño global del Estado.

- Proyecto de informatización del sector público el Estado ha invertido en los últimos años importantes recursos en la compra de insumos tecnológicos de diverso orden. En consecuencia, hoy resulta urgente el establecimiento de pautas de orientación y coordinación para el mejor uso de estas tecnologías. Con este objeto el comité Interministerial de Modernización de la Gestión

Pública ha creado la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicaciones de Gobierno (UTIC), cuya responsabilidad central es la de diseñar una política gubernamental en estas materias algunos de los proyectos centrales en este ámbito son los siguientes:

a) La creación de una intranet que permita interconectar a todo el sector público en el país.
b) La formulación de una política para responder al problema tecnológico que surgió con el cambio al año 2000.
c) Elaborar una guía metodológica para optimizar las compras y contrataciones gubernamentales en este ámbito;
d) Realizar un diagnóstico del tema informático en el gobierno, tanto desde el punto de vista físico (hardware y software), como de gestión;
e) Avanzar en la formulación de un código informático para el país.

- **Planificación estratégica** parte del proceso de modernización del Estado consiste en someter a las instituciones públicas al exigente y riguroso ejercicio de repensar y actualizar su misión institucional de cara a los nuevos desafíos políticos, económicos y sociales de nuestro tiempo. Este ejercicio debe, finalmente, traducirse en el diseño e implementación de planes de trabajo estratégicos que permitan a dichas instituciones avanzar en la consecución de sus objetivos centrales.

e) Institucionalidad del Estado

La voluntad política de modernizar el Estado, y particularmente la gestión pública, exige readecuar la institucionalidad organizacional de aparato público en vistas a su máxima eficiencia. Esto abarca aspectos tales como la distribución de atribuciones y competencias, los criterios y medios de administración de recursos, la aplicación del avance tecnológico, los sistemas de organización y control, la relación con los usuarios. Etc. Con todo, es importante destacar que para el gobierno las siguientes son las dos áreas privilegiadas de trabajo:

- Desconcentración el esfuerzo del gobierno en esta materia contempla iniciativas tendientes a promover la delegación y transferencia de recursos y responsabilidades del nivel central, fortaleciendo la capacidad de gestión de los distintos servicios y de las regiones, y garantizando la coherencia de estas iniciativas con los lineamientos centrales del gobierno. Todo lo anterior ha recibido un empuje especial a partir de los instructivos presidenciales dictados a partir del Mensaje Presidencial del 21 de mayo de 1997. Para impulsar y hacer un seguimiento a esta tarea, el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Publica creó un equipo interministerial dirigido por la Subdere. Entre otros temas, el trabajo de este equipo comprenderá la profundización del diagnóstico de la desconcentración en el sector público, así como la proposición de modificaciones en el ámbito de competencias y atribuciones dentro de la institucionalidad pública.

- Institucionalidad regulatoria se presentará un proyecto marco de modernización de la institucionalidad regulatoria del Estado que sea coherente con el nuevo rol asignado a éste en el ámbito de la economía. Este rol comprende, entre otras tareas, la de promover la competencia, regular la sustentabilidad de nuestro desarrollo económico, garantizar niveles aceptables de calidad de vida y medio ambiente, regular empresas monopólicas, proteger a los consumidores, etc. Todo esto, con el norte de asegurar el bienestar, la seguridad y una alta calidad de vida para la población, así como un crecimiento económico acelerado y sustentable. La propuesta incluye un diseño que separe los roles políticos y normativos de los roles reguladores y fiscalizadores, así como todas las medidas que sean necesarias para fortalecer la capacidad institucional del Estado a fin de garantizar el interés de los usuarios y el bien común en una economía moderna.

f) Comunicación y extensión

Una adecuada política de comunicaciones es una herramienta indispensable para posicionar acertadamente el significado del discurso de modernización impulsado por el gobierno de la Concertación, tanto al interior de los servicios como hacia la opinión pública, así como para incentivar y comprometer el interés de los distintos sectores en este proceso. El propósito de esta línea es favorecer el conocimiento y la comprensión del esfuerzo modernizador, difundir las orientaciones y actividades centrales del Plan Estratégico y articular y proponer iniciativas que fortalezcan la información y fomenten la participación en este ámbito de la acción gubernamental. Desde este punto de vista, es de carácter transversal, porque se relaciona con la implementación de cada una de las líneas del Plan Estratégico y con éste en su conjunto.

La línea incluye los siguientes proyectos:

- Líneas de publicaciones destinadas a mantener información actualizada sobre las políticas de modernización del gobierno y a enriquecer la reflexión sobre diversos temas relacionados con la modernización. Esta línea de publicaciones incluye la difusión de documentos, estudios, investigaciones y un boletín trimestral de alcance nacional.

- Página web tiene por objeto difundir información y el estado de avance del plan y políticas de modernización de la gestión pública, poniendo a disposición de los usuarios de Internet antecedentes de interés sobre la materia, información actualizada, eventos, noticias, guías metodológicas y una ventanilla para recibir aportes, consultas y reclamos. De igual forma, espera transformarse en un espacio de diálogo, comunicación y debate entre personas del mundo público y del privado interesadas en estas materias. Finalmente, la página web proveerá un índice general y actualizado de toda la información gubernamental disponible en internet.

- Creación de instancias de coordinación con los encargados de comunicación de los servicios públicos. Con el propósito de fortalecer la difusión de la información relacionada con la modernización, a través del intercambio de experiencias, el desarrollo de iniciativas conjuntas de interés común y el apoyo coordinado a las actividades derivadas del Plan Estratégico.

- Guías metodológicas contempla la elaboración de guías metodológicas que orienten y faciliten una buena gestión en distintas áreas, dirigidas en especial a los servicios públicos.

2.2.3 Identificar los Cambios Significativos en la Gestión Institucional, en el contexto de la Participación y Comunicación, a partir de la Instalación de los procesos de modernización.

Sustentado en el Plan Estratégico de Modernización, que el Supremo Gobierno está llevando a cabo en todos los Servicios Públicos del país, la Dirección General del Crédito Prendario acogió esta iniciativa, orientada a mejorar su Gestión Interna, otorgando una mayor transparencia y probidad al rol social que cumple en la actividad pignoraticia. Y mejorar la calidad de atención a los usuarios, con altos estándares de cobertura y productividad focalizándose en la eficiencia del uso de los recursos humanos y materiales.

A su vez, la Dicrep se ve en un futuro próximo con un mayor nivel de profesionalización, con personal calificado para lo que debe introducir una modernización también en los temas de remuneración, haciendo imprescindible una reestructuración del escalafón del Servicio. Y conjuntamente con lograr una satisfacción interna también se debería producir una mejor atención y solución a las necesidades de los clientes.

Es así como durante el periodo en el cual se inicia este proceso de Modernización de la DICREP se realizaron distintos trabajos de investigación tratando de sustentar la necesidad de iniciar cambios fundamentales en el funcionamiento interno y externo de la Institución. Dando paso a la necesidad de conocer desde el interior nuestra situación.

La Dirección General de la Institución inició un proceso de conocimiento de la cultura, historia, virtudes y deficiencias de la institución, materias imprescindibles para planificar el desempeño de la DICREP con mirada estratégica. Se comprendió que lo que ella necesitaba era una "puesta al Día", que, para ser efectiva, debía considerar todas las áreas que la conforman. De este modo, se inició el trabajo con la formulación de un plan estratégico. Previo a él, se necesitaba tener un diagnóstico completo sobre la institución en las áreas de personal, sistemas informáticos fue el análisis FODA, (fortalezas, debilidades y oportunidades, amenazas), cuyo objetivo era dar cuenta de las bondades y carencias que posee la institución en el ámbito interno (fortalezas y debilidades), y en el entorno (oportunidades y amenazas). Los aspectos, que resultan más relevantes para la gestión, contenidos en el diagnóstico son los siguientes:

Fortalezas

Se hace referencia a aquellos aspectos positivos que son propios de la institución y que corresponden a los siguientes:

- Disposición de la cúpula directiva para abrir una discusión estratégica sobre el destino de la institución y socializarla al interior del Servicio. El hecho de que el equipo directivo tuviera esta disposición se transformaba en una garantía de éxito a la hora de implementar nuevas formas de trabajo al interior de ésta.
- Confianza del público hacia la institución, apoyada en altos niveles de probidad por parte de sus funcionarios en el compromiso hacia la organización. En este punto es importante destacar la escasa ocurrencia de situaciones anómalas que ocasionen perjuicio al público o al patrimonio institucional. Situación de

gran relevancia considerando que, anualmente, ingresan más de 700.000 prendas a nuestras custodias.

- Cobertura cuasi nacional, respaldada por activos fijos de alto valor.
- Solidez y tradición institucional. La presencia institucional durante los últimos 80 años de la historia del país la convierte en una organización solvente.
- Creciente profesionalización en materias claves para la organización. Muy ligada a la formación de los miembros del equipo directivo, todos profesionales de vasta experiencia en el sector público.

Oportunidades

- Proceso de modernización del Estado, en el marco de la política global de descentralización e incremento de la calidad y eficacia del servicio público. Sin lugar a dudas, el hecho de tener que responder a requerimientos externos acrecentaba las posibilidades de éxito a la hora de involucrar al conjunto de la organización en la implementación de acciones de modernización.
- Interés del Gobierno por el desarrollo de proyectos de fomento productivo, en el entendido de que el fomento productivo es un área clave de las políticas de desarrollo fundadas en el crecimiento con equidad, el relanzamiento del programa de prenda industrial podía transformarse en un elemento que contribuyera a posesionar a la DICREP de mejor forma ante el aparato estatal, con frecuencia desconfiado de los beneficios sociales del producto tradicional del crédito con prenda civil.
- Institución monopólica. Como ya se ha dicho, sólo la DICREP puede ofrecer el servicio de crédito pignoraticio, lo cual permite enfrentar el desarrollo institucional sin tener que competir con otras organizaciones privadas o públicas.
- Existencia de entidades dedicadas a análogas funciones en todo el mundo. Este hecho resulta favorable por tres razones. La primera de ellas es que permite sostener que la existencia de la DICREP no es incoherente con las expectativas de desarrollo del país, por cuanto, aun en los países que gozan de pleno desarrollo, estas instituciones ofrecen el servicio de préstamo

pignoraticio. La segunda razón se refiere a la diversidad de modelos de organización, privados o públicos, conque operan estas instituciones en el mundo. La tercera razón, quizás la más relevante, es la diversidad de productos (crédito pignoraticio e hipotecario, ahorro, actividades sociales y otras) que ofrecen estas entidades, lo que abre un abanico de posibilidades de áreas de desarrollo para la institución.

Debilidades

- **Sistemas de información insuficientes**, en términos de cobertura, confiabilidad y oportunidad. Las carencias en esta área han afectado grandemente a la gestión, por cuanto dificultan y retardan la toma de decisiones.
- **Falta de instancias de participación para el funcionario.** Quienes comienzan durante este periodo a tener conciencia o dar a conocer sus necesidades dentro de este primer espacio de participación.
- Bajo nivel de profesionalización y poco desarrollo profesional interno. Muy ligado a las deficiencias de la planta de personal, que no considera la existencia de cargos de nivel profesional y, consecuentemente, no resultan atractivos en términos económicos para la captación de personal calificado.
- Mala distribución de la carga de trabajo. Ligada también a la planta de personal y a la carencia de una definición de cargos acorde a las necesidades de la organización moderna.
- **Sistemas de comunicación** acordes con los nuevos tiempos tanto para el funcionario como para el usuario. Denunciando la necesidad de comunicaciones más directas con la Dirección de la institución, y nuevas posibilidades para establecer comunicaciones eficientes.
- Procesos y procedimientos obsoletos. Esta área, de gran importancia para la gestión en una organización moderna, había permanecido postergada durante décadas, provocando dificultades a la hora de desarrollar las funciones operativas y administrativas de la institución.

- Limitaciones legales a las iniciativas de cambio. La normativa que rige al Servicio resulta, a todas luces, rígida, inflexible e incoherente con los requerimientos de una gestión moderna, que necesita de agilidad en la toma de decisiones.
- Imagen negativa o inexistente ante el aparato estatal. Si bien la institución existe desde hace ocho décadas, nos encontramos con un desconocimiento al interior del aparato estatal acerca de las funciones que desarrollamos, así como también respecto al aporte que podemos realizar al desarrollo del país.

Amenazas

- Falta de claridad en el Gobierno respecto al destino de la institución. Este aspecto ha tenido, indudablemente, fuerte relación con la marcha de la institución durante los últimos diez años, ya que al carecer de una definición acerca de su destino la DICREP sólo ha aspirado a continuar desarrollando sus funciones tradicionales de la misma forma como lo ha hecho durante toda su existencia.
- Riesgo de expropiación de inmuebles sin uso. La falta de un plan de manejo de la infraestructura pone en riesgo el patrimonio de la institución, al no existir claridad respecto al destino de los recursos posibles de obtener por la venta de los inmuebles.

La realización de este trabajo en el cual participamos nosotros como funcionarios nos empuja, hoy a tomar como nuestro tema para este trabajo el tema de Participación y Comunicación, que fueron parte de los diagnósticos que se dieron en el análisis FODA y en los cuales consideramos no se logro producir resultados satisfactorios para el general de los funcionarios. Y que abrió una posibilidad de participar a todos los funcionarios y de comunicar nuestras propias perspectivas y experiencias, aprendiendo también que el tema de la Modernización nos involucra a todos, y nuestro deber como funcionarios o más aún como ciudadanos, es brindar una visión crítica pero constructiva sobre estos temas que a pesar del tiempo transcurrido no parecen haber sido solucionados. Sentimos necesario para

aportar a la realización de un sistema que nos brinde satisfacciones y nos entregue reales armas para expresar nuestras dudas e inquietudes. O plantear la explicación tal vez a estos temas, que no parecen lo suficientemente claros.

Para esto tomamos distintos modelos que nos entregan las bases para introducirnos en forma concreta al tema de comunicación y la participación, siendo a nuestro parecer temas que se encuentran ligados y que deben ser tratados necesariamente por separados pero con una conclusión que los involucra a ambos, en un todo necesario para la buena gestión de nuestra institución. Y la necesidad del Supremo Gobierno en una visión a largo plazo de lograr una gestión pública moderna, eficaz y que evidencie los cambios necesarios para una gestión mas cerca de las personas con la satisfacción del usuario y esto debe ser tanto exteriormente como al interior de cada institución del sector público.

CAPITULO

III

3. Marco Teórico

3.1 COMUNICACIÓN

¿Qué es la comunicación?

La comunicación se considera como un proceso personal que implica transferencia de información y también se asocia con el comportamiento. La comunicación es algo que hacen las personas. No existe sin que las personas lleven a cabo un cierto tipo de acción. Tiene que ver, en su totalidad, con las relaciones entre individuos. Es muy complicado o muy sencillo, muy formal o informal, todo depende de la naturaleza del mensaje que se necesita transmitir y de la relación entre el emisor y receptor.

Para algunos expertos en comunicación esta consiste en transferir información y la comprensión entre las partes y las personas que participan en los intercambios comunicativos. La comunicación efectiva, por consiguiente, es algo fundamental para el éxito de una organización.

. Por otra parte la comunicación es la más humana de las habilidades. A juicio de Wilbur Schramm es el material del que están hechas las relaciones humanas, el aprendizaje, el rumor, el comercio, la seducción, la política, etc. Es una corriente que ha fluido a través de toda la historia humana ampliando constantemente los sentidos humanos y canales de información.

Mientras que Claude Flament señala que hay comunicación desde que existe un intercambio de significados. Los procesos de comunicación son fundamentalmente instrumentos sociales. Puesto que es un intercambio de significados, su proceso depende del carácter de los significados intercambiados,

de las razones de este intercambio y de los efectos. Se emite una comunicación con un fin preciso, que por lo general es la búsqueda de una determinada modificación conductual, de las actitudes, de las representaciones o de los conocimientos del grupo.

Albert E. Sheflen, opina que en suma, la comunicación puede definirse como el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza, mantiene y por ello, hace posible las relaciones entre hombres. En consecuencia, podemos ver en la comunicación el mecanismo de la organización social, de la misma manera que la transmisión de la información es el mecanismo del comportamiento comunicativo.

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella, no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un administrador transmite ideas e información de su mente a otras mentes. La efectividad de esta transición de lo que el administrador sabe, piensa y cree, determina y condiciona las realizaciones administrativas. En la vida diaria, la mera presencia de otra persona estimula a la comunicación.

El entendimiento es el objetivo de la comunicación. Esto enfatiza la necesidad de conocer el tema, estar consiente o de averiguar lo que sabe el receptor de él, y anticipar las preguntas y las respuestas. Una buena revisión sobre uno mismo nos permite determinar si hacemos lo adecuado para que los demás entiendan, el mensaje que necesitamos enviar, de la forma más clara y precisa para poder lograr una comunicación lógica, y la secuencia entre lo que digo y lo que quiero expresar.

El emisor astuto sabe que la gente está influenciada por muchos factores y los toma en cuenta al interactuar con ella. La comunicación es esencialmente una transacción humana, y toda persona que desea comunicarse con otra se enfrenta a la influencia e importancia del comportamiento humano. Siendo sensible a las

necesidades y sentimientos de la otra persona es una parte importante de esfuerzo de la comunicación, esto se traduce en un sentimiento de empatía mutuo entre emisor y receptor.

La sencilla verdad es que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respetan o agradan una a la otra. Siempre está presente la necesidad de comunicarse con efectividad, toda oportunidad es una ocasión para mejorar la capacidad administrativa. De manera específica, la comunicación capacita a un Administrador por ejemplo en la toma de decisiones, obteniendo los datos que necesita, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones, son necesarias. Otros conocen al administrador principalmente por lo que es capaz de comunicarles. En realidad, nada suceda en una organización hasta que alguien se comunica.

La comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo y sirve como lubricante para su operación uniforme. La comunicación ayuda a que la gestión administrativa sea bien ejecutada, con eficacia y que sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad. Con respecto a la comunicación Gibson postula que, la Administración incluye a la comunicación.

El éxito en la comunicación es el resultado y no la causa de la administración competente. Se concibe que uno podría ser un comunicador excelente pero un mal administrador. Sin embargo, un administrador competente casi siempre es un buen comunicador. En realidad, la comunicación nunca debe ser considerada como una actividad independiente. Es un ingrediente esencial de casi todo lo que un administrador hace.

a) Cómo se comunica la gente.

Dentro del marco de la comunicación en que se encuentran inmersas las personas para nuestro trabajo hemos tomado la el concepto utilizado por Harold Koontz, donde existen tres áreas de comunicación, que permiten transferir información a éstos ya sea de carácter escrita, oral y no verbal.

- **Comunicación escrita:** es uno de los medios más comunes al momento de querer desarrollar ideas, lo escrito tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar un mensaje con sumo cuidado y después dirigirlo a un gran público mediante un correo masivo como son en la actualidad, el fax, correo electrónico, etc. la comunicación escrita también puede fomentar la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos, reducir los costos.

  Pero al mismo tiempo los mensajes escritos tienen la desventaja de crear montañas de papeles, estar expresados en forma deficiente por redactores ineficaces y suelen no proporcionar una retroalimentación inmediata. Por consiguiente, es posible que se necesite mucho tiempo para saber si un mensaje se ha recibido y si se ha comprendido apropiadamente.

  Cabe hacer notar que las grandes empresas están adoptando gradualmente varios dispositivos electrónicos incluyen las computadoras centrales, las minicomputadoras, las computadoras personales, el sistema de correo electrónico y máquinas de escribir electrónicas. Así como los teléfonos celulares, que permiten hacer llamadas telefónicas desde los automóviles, y los radiorreceptores para mantenerse en contacto con la oficina.

- **Comunicación oral:** una gran parte de la información se comunica oralmente. La comunicación oral puede ocurrir en una reunión cara a cara entre dos o más personas o en la presentación de una persona ante un gran auditorio, puede ser formal e informal y planeada o accidental.

  La ventaja principal de la comunicación oral es que permite un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar sus dudas. En una interacción cara a cara se pude observar el efecto. Sin embargo, la comunicación oral tiene desventajas, no siempre ahorra tiempo, como lo saben bien los administradores que asisten a reuniones en las que no se obtienen resultados o acuerdos. Estas reuniones pueden ser costosas en término de tiempo y dinero.

- **Comunicación no verbal:** las personas se comunican de muchas formas diferentes. Lo que dice una persona es reforzado o apoyado con una comunicación no verbal, como son las expresiones faciales y los gestos corporales. Se espera que la comunicación no verbal o corporal respalde a la ora, pero no siempre es así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño al mismo tiempo que anuncia que a partir de ese momento se pondrá la administración participativa, este tipo de comunicación si es contradictoria, con toda seguridad creará una brecha de incredulidad. En forma similar, los ejecutivos pueden afirmar que tienen una política de puerta abierta, pero después nombran a una secretaria que selecciona con cuidado las personas que quieren verlo, lo cual crea una incongruencia entre lo que dice y lo que hace.

  Es evidente que la comunicación no verbal puede respaldar o contradecir la comunicación oral. Lo que fundamenta el dicho de que con frecuencia las acciones dicen más que las palabras.

b) Cómo son las comunicaciones dentro de la Organización

No es exagerado decir que la función de la comunicación, es ser el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. Puede considerar como el medio por el que la información se convierte es un insumo de los sistemas sociales. También es el medio a través del cual se modifica la conducta y realizan cambios, hace útil la información y ayuda a cumplir las metas estratégicas de la empresa. Es un sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una organización es llevar a cabo el cambio, esto es influir sobre la acción de los individuos, en beneficio de la organización. Sin una buena comunicación no existe un buen funcionamiento interno de la organización, esto se debe a que la comunicación se integra a las funciones administrativas, especialmente para establecer y difundir las metas de la organización, desarrollar planes para lograrlas, organizar los recursos humanos en la forma más eficaz y eficiente, seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización y por último, dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal y controle el desempeño. Es necesario que exista un flujo de comunicación adecuado dentro de la organización, que se pueda ver reflejado en los siguientes tipos de comunicación o canales básicos existentes ya sean del punto de vista formal o informal o bien el tipo de orientación que se le da a la comunicación dentro de una organización; estás pueden ser transversal, horizontal, ascendente o descendente.

Los canales formales según Ronludlow Paton, son aquellos medios de comunicación establecidos por la empresa. En éstas los mensajes fluyen en tres direcciones: hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados. Los mensajes hacia abajo contienen información necesaria para que cualquier miembro del personal realice su trabajo; tal vez se trate de políticas y procedimientos, órdenes y peticiones que se transmiten en el ámbito adecuado de la jerarquía. Los mensajes hacia arriba son informes, peticiones, opiniones y quejas. Los mensajes que van hacia los lados se transmiten entre diferentes departamentos, funciones o personas del

mismo nivel. Existe la tendencia de establecer reglas estrictas con respecto al uso de estos canales formales.

Los canales informales: según el mismo escritor surgen en virtud de los intereses comunes entre las personas que se desempeñan en la empresa, tales intereses surgen por el trabajo o por relaciones sociales o ajenas a éste. Entre la comunicación informal se cuenta el rumor que es un canal muy poderoso ya que contiene información no formal y a veces distorsionada de la realidad. Se ha estimado que los administradores reciben más de la mitad de la información que necesitan para planear a través de los rumores. Tales mensajes, con frecuencia, están distorsionados, pero a menudo son más creíbles que los que llegan por canales formales.

Con respecto al rumor Darío Rodríguez, expresa que aparece así como una forma de compensar las comunicaciones insatisfactorias. Su origen se encuentra en la información mal comprendida o mal interpretada, de modo que si queremos comunicarnos de una forma más efectiva, tendremos que indagar e interiorizarnos de los canales formales e informales en la red de comunicación, esto nos lleva a preguntarnos cuáles son, cómo funcionan y cómo se utilizan ambos tipos de comunicación para enviar y recibir mensajes.

c) El flujo de la comunicación en la organización.

En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente la amplia evidencia de que si la comunicación sólo fluye de arriba hacia abajo surgirán problemas. De hecho, se podría argumentar que la comunicación eficaz debe iniciarse en los subordinados, lo cual significa comunicación principalmente ascendente. La comunicación fluye también de forma horizontal, es decir, entre las personas ubicadas en niveles organizacionales iguales o similares y diagonalmente, lo cual

incluye personas de diferentes niveles que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE es la que fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe principalmente en las organizaciones con ambiente autoritario. Los tipos de medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, reuniones, el teléfono, los altoparlantes incluso rumores. Ejemplos de la comunicación descendente escrita son el memorándum, cartas, manuales, folletos, declaraciones políticas, procedimientos y tablas electrónicas de noticias. Lamentablemente, con frecuencia la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación. De hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor. El flujo de información descendente a través de los diferentes niveles de la organización requiere de tiempo. Ciertamente, las demoras quizá sean tan frustrantes que algunos de los altos niveles insisten en que la información se le envié directamente a la persona o al grupo que la necesita.

LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Lamentablemente, con frecuencia, este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicación por personas que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, especialmente noticias desfavorables. Sin embargo la transmisión objetiva de la información es esencial para los fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de la producción, la información de mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

La comunicación ascendente no se basa en órdenes y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los medios típicos para la comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, los sistemas de apelación y quejas, los sistemas de denuncias, las sesiones de consultoría, la fijación conjunta de objetivos, las reuniones de trabajo, la práctica de políticas de puertas abiertas, los cuestionarios de estados de ánimo, la entrevista de salida, etc.

La comunicación ascendente eficaz requiere de un ambiente en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse. Puesto que la alta dirección influye mucho sobre el clima organizacional. Este tipo de comunicación necesita una organización eficaz que pueda complementar tanto la comunicación descendente como la ascendente. En esta situación el comunicador está a un más bajo que el receptor en la empresa. Se puede decir que la comunicación ascendente es difícil de lograr en empresas muy grandes. Ahora bien, suele ser necesaria la comunicación ascendente con éxito para la toma de decisiones. Algunas de las fuentes más comunes de la comunicación ascendente son los buzones para sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos en caso de conflictos laborales.

LA COMUNICACIÓN CRUZADA incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

El ambiente de la organización proporciona muchas oportunidades para la comunicación verbal. Éstas van desde las reuniones informales del equipo de baby fútbol de la empresa y las horas de la comida que pasan juntos los

empleados hasta las conferencias más formales y reuniones de comités y consejos. Esta clase de comunicación ocurre también cuando los miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos de trabajo o de proyectos.

Además, existen otros medios de comunicación escritos que mantienen informados al personal, sobre la empresa. Éstos pueden ser el periódico o las revistas de la compañía o los avisos en los tableros de noticias. Las empresas modernas usan muchas clases de patrones de comunicación cruzada, verbal y escrita, para complementar el flujo vertical de información.

Lo que expresa la comunicación cruzada es una comunicación poco usada dentro de las empresas, además la comunicación cruzada es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de los otros canales existentes en la empresa. En este caso se concluye que un canal cruzado sería más efectivo, en términos de tiempo y esfuerzo.

d) El Proceso de la comunicación

La mayoría de los modelos de comunicación descritos en los textos de hoy son adaptaciones de la investigación inicial de Harold Lasswell, Claude Schannon y Warren Weaver.

El escritor Lasswell presentó cinco preguntas para ayudar a entender lo esencial del proceso de comunicación:

1. ¿Quién? Fuente que origina el mensaje.
2. ¿Qué dice? Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje.
3. ¿En qué canal? Selección de la transmisión de la información (hablado, Escrito etc.)
4. ¿A quién? Receptor intencional o no intencional del mensaje.
5. ¿A efecto de qué? Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada.

Por otra parte Schannon y Weaver intentaron describir el proceso general de la comunicación para todas las situaciones. Su modelo incluía los elementos básicos de la comunicación: un comunicador, una codificación, un mensaje, un medio de transmisión, un decodificador, un receptor, retroalimentación y ruido.

1. **Comunicador:** en una estructura organizacional, el comunicador es una persona con ideas, intenciones, información y un propósito para su comunicación.

2. **Codificación:** dada la existencia del comunicador, debe tener lugar un proceso de codificación, el cual traduce las ideas del comunicador de un grupo sistemático de símbolos a un lenguaje que exprese el propósito del comunicar. La forma principal de la codificación es el lenguaje.

3. **Mensaje:** el resultado del proceso de codificación es el mensaje. El propósito del comunicador se expresa en la forma del mensaje, verbal o no verbal, los administradores tienen numerosos propósitos para comunicarlos, tales como hacer que los demás entiendan sus ideas, entender las ideas de otros, lograr aceptación de ellos o de sus ideas, o producir acción. Entonces el mensaje es lo que la persona espera poder comunicar al presunto receptor, y su formato exacto depende en grado sumo del medio utilizado para llevar el mensaje. Las decisiones en relación con los dos son inseparables.

4. **Medio:** el medio es el portador del mensaje. Las organizaciones suministran información a sus miembros en una gran variedad de modos, incluyendo contacto personal, telefónico, reuniones de grupo, computadoras, memorándum, enunciados de políticas, sistemas de recompensas. Sin embargo, no son tan obvios los mensajes involuntarios que se pueden expresar con el silencio o la inacción en cuanto a un punto particular, o en cuanto a decisiones acerca de cuales objetivos no se deben buscar y qué

métodos no se deben utilizar. También hay emisores de mensajes no verbales como expresiones faciales, el tono de voz y los movimientos de cuerpo.

5. **Decodificación receptor:** a fin de completar el proceso de comunicación se debe decodificar el mensaje en términos de su pertinencia para el receptor. Decodificación es él termino técnico para describir los procesos mentales del receptor. Decodificación, por tanto, implica interpretación. Los receptores interpretan los mensajes sobre la base de sus propias experiencias y marcos de referencias previas. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención deseada por el comunicador, tanto más eficaz la comunicación.

6. **Retroalimentación:** es deseable incluir la retroalimentación en el proceso de comunicación. Los procesos de comunicación unilaterales son los que no permiten la retroalimentación receptor comunicador. Esto puede aumentar el potencial de distorsión entre el mensaje pretendido y el mensaje recibido. Un ciclo de retroalimentación suministra un canal para la respuesta del receptor, la cual permite al comunicador determinar si se ha recibido o no el mensaje, y si ha producido la respuesta pretendida.

   Los procesos de comunicación bilaterales incluyen esta importante retroalimentación receptor - comunicador. Para el administrador, la retroalimentación de la comunicación le puede llegar en muchas formas. En las situaciones en que las dos personas están frente a frente, es posible la retroalimentación directa con los intercambios verbales, así como por los medios tan sutiles como expresiones faciales de descontento o de mas sentidos. Además, los medios indirectos (como descensos, malas noticias, o nuevas políticas de la empresa) pueden indicar interrupciones en la comunicación.

7. **Ruido:** en la estructura de la comunicación humana, se puede considerar al ruido como aquel factor que deforma el mensaje pretendido. Esto puede ocurrir en cada uno de los elementos de la comunicación.

Los elementos anteriormente mencionados en este capítulo, son esenciales para que ocurra la comunicación. Sin embargo, no se deben considerar como si estuvieran separados. Más bien son descriptivos de las acciones a ejecutar para que ocurra cualquier tipo de comunicación.

3.2 Comunicación en DICREP

Al interior de la institución y dada sus características de funcionamiento y tipo de estructura, es notorio el predominio de canales de información formalizados y estandarizados, para transmitir todo tipo de mensajes e instrucciones.

En este terreno podemos identificar claramente una modalidad de sistema conocida como documentación, representada por ejemplo en: Resoluciones, Memorándum, Oficios, etc. Se puede considerar a ésta como un elemento que alarga o prolonga el sistema de información en cuanto recoge, ordena, clasifica, analiza y conserva los documentos en los que se contiene información.

Paralelo a lo anterior, en la institución se desarrolla un fuerte canal comunicativo informal, que es representado primordialmente por el rumor, que se desarrolla en todos los niveles de la estructura, principalmente en los estamentos inferiores o de menor jerarquía.

Podemos decir que el poder de decisión en las comunicaciones por parte de los funcionarios es nula y por ende la motivación es escasa. Esto debido a que la estructura es rígida y que no se ha adecuado al proceso de modernización del Estado.

También, se puede definir que la comunicación en la DICREP, se desarrolla bajo un esquema lineal de transmisión, lo que conileva a que ésta sea primordialmente de tipo descendente. Lo anterior hace que la información

tienda a perderse o distorsionarse al bajar por la estructura jerárquica. Se aprecia que muchas instrucciones y mensajes bajan, no se comprenden y en muchos casos no se llegan siquiera a leer.

Como consecuencia directa de este tipo de comunicación, no se produce la necesaria retroalimentación, la cual no permite saber si se percibió la intención del emisor, provocando con ello, en la mayoría de los casos, distorsiones que no permiten un buen clima organizacional.

3.3 PARTICIPACION

¿Qué es la Participación?

Definir el concepto de participación no es fácil. Participar señala la idea de tomar parte en algo, de ser parte en forma activa o receptiva de algo. Para ello se necesita tener la capacidad para actuar y ser tomado en cuenta cualitativamente. Cada uno de estos aspectos supone un sujeto que participa. Al analizar esta definición, se desprende lo siguiente.

- Es tomar parte, esto significa que la intervención que se hace en un asunto se entiende como ser una parte de él. Es decir, que no es indiferente a que esté o no interviniendo, por que esta presencia o ausencia cambia cualitativamente al hecho.

- El ser parte activa, es ser protagonista.

- Es ser justo, que todos sean parte en el interés de los otros en beneficio de todos. La participación es un sentir, un comprender. Es este requisito de la participación el que hace que el tomar parte y el ser parte activa de algo, se

transforme en una tarea común y en la comunicación indispensable para que el todo esté verdaderamente integrado.

- Es poder; para participar activamente en algo, es preciso disponer del poder adecuado para ello. Esto implica una capacidad para participar y para poder decidir. De esta manera, el poder permite participar con libertad en la crítica, la reflexión y la decisión.

- La participación es un hecho, es algo real y no algo simbólico. La participación debe ser amplia, organizada y debe ser expresada a través de estructuras organizadas que la hagan efectiva. No puede estar limitada a un grupo dentro del cual se toman las decisiones, aunque sea en forma democrática y después se imponga a los demás. Deben poder participar todos los que van a ser afectados por esas medidas o proyectos. Debe ser una oportunidad igualitaria para todos los miembros de un sistema (económica, social, organizacional), para hacer valer su opinión y sus derechos.

Al igual que la democracia, la participación es un modo de vida que hace posible la convivencia humana y el desarrollo de las sociedades. La sociedad de participación es una sociedad libre e igualitaria, es "un sistema económico y social con los siguientes objetivos: primero, permitir a cada hombre, en lo real y no sólo en lo formal, construir su propio destino libremente sin más limitación que los derechos y justos intereses de los demás miembros de la comunidad, y segundo, hacer de la comunidad el lugar de encuentro dinámico de esos hombres libres de términos del progreso material, de perfeccionamiento intelectual, espiritual y de vivencia solidaria y fraternal".

Estamos hablando de la participación integral del hombre es decir, cuando esta participación sea total, permanente y progresiva. Existe una conciencia generalizada del deseo de participación en todas las áreas de la actividad humana, tanto educacional, política, económica o religiosa.

a) Participación Laboral

La participación de los trabajadores viene ocupando una posición central en las relaciones laborales, encontrándose ligada íntimamente a la evaluación y desarrollo de la empresa desde hace más de treinta años. El concepto de participación laboral tiene sus orígenes a fines del siglo XVIII, sin embargo, los casos que se conocen de aquella época se limitan a la participación de los beneficios y en la propiedad. En el caso de la participación de los trabajadores en las decisiones, ésta viene a adquirir formas claras de desarrollo en el siglo XX.

b) Objetivos de la Participación

La naturaleza de la participación de los trabajadores dependerá de los distintos objetivos que persigan quienes organizan la producción. Podemos distinguir tres enfoques básicos: ético, Filosófico, políticos, social y económico.

Sólo profundizaremos el fundamento ético filosófico, puesto que los fundamentos políticos sociales y económicos están basados en la concepción, que fueron tratados principalmente en las páginas anteriores.

a) Etico-Filosófico

Su fundamentación se basa en que esta forma de participación esta basada en el progreso en el desarrollo humano y de la autorrealización individual. Se basa en el concepto del hombre y de la dignidad humana que ha encontrado una expresión general en la declaración universal de los derechos humanos (1948).

"Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derecho y dotados como están de razón y conciencia, deben comportase fraternalmente los unos con los otros" (art..1º).

"Toda persona como miembro de la sociedad tiene derecho a obtener la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad o al libre desarrollo de su personalidad (art. 22º).

Otras de las fuentes más importantes donde encontramos el fundamento ético, son en la doctrina social de la iglesia católica.

El planteamiento de la iglesia se resume en los siguientes términos: "La empresa capitalista basada en la propiedad de los medios de producción y el contrato de trabajo, no es injusta, lo que tampoco significa afirmar, como se ha dicho, que sólo ella sea conforme al derecho natural. La estructura capitalista de le empresa lleva implícita graves fallas que han acarreado toda suerte de abusos e injusticias que la política social no ha sido capaz de corregir. En efecto, el predominio que dicha estructura confiere a la propietaria de los medios de producción o a sus detentores, ha dado origen a la explotación del trabajador. Los sumos Pontífices han lamentado y reprobado estas injusticias en numerosas ocasiones".

Una de sus principales manifestaciones es la encíclica "Renum Novarum" de León XIII, la cual representa la base para su posterior desarrollo. En participacionistas, al referirse a que la participación del proletariado se debe llevar a cabo a través de la propiedad, resultado y gestión.

b) Político-Social

El enfoque considera la participación en términos de la distribución deseable del poder económico y político entre las clases sociales de la sociedad.

c) Economía

El tercer fundamento, concibe la participación como un mecanismo para el incremento de la productividad o la eficiencia de los trabajadores en general. Ya que, la participación en la gestión permite una mayor integración del trabajador en la empresa, lo motiva por lo que a ésta le suceda, se sentirá más identificado con ella.

"Dentro de cada enfoque, los proponentes pueden aspirar a un nivel óptimo de participación, grandemente restringido en algunos casos y muy desarrollado en otros que promuevan mejorar sus objetivos. Un sistema amplio y profundo de participación de los trabajadores puede producir resultados compatibles con cada uno de estos tres enfoques u objetivos. Los objetivos que llegan a gobernar el sistema de relaciones laborales de una economía se establecerán en relación con el desarrollo político de la sociedad y el nivel y carácter de la organización de su clase trabajadora. A estos objetivos corresponderán diferentes sistemas de relaciones laborales, los que a su vez significarán grados variables de participación de los trabajadores en la administración".

c) Principales Formas de Participación en las Decisiones

La participación se inicia con la acción individual de cada trabajador, a través de sugerencias, reclamos o por medio de acciones tendientes a influir en cierta medida en las decisiones de la dirección. Pero, al referirse a la participación de los trabajadores en las decisiones organizaciones, nos referimos a la participación conjunta de éstos, ya sea directamente o a través de sus representantes, minoritaria, paritaria o mayoritariamente en la organización del trabajo.

Las formas que adopte la participación de los trabajadores van a depender en gran medida de las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales en que esté inserta la empresa, y de los objetivos establecidos por quienes organizan el

trabajo. Podemos distinguir las siguientes formas de participación: información y consulta, negociación, participación en organismos a través de representación, ya sea ésta, minoritaria, mayoritaria paritaria.

a) Información y Consulta

Se trata de una de las formas más comunes de participación de los trabajadores. Se basa en la necesidad de que el trabajador se integre completamente en la organización, para que esto se lleve a cabo, es importante que el trabajador conozca lo que ocurre en la empresa y a la vez sienta confianza al permitírsele la consulta. Además, constituye un medio eficaz para la aplicación de las políticas de comunicación dentro de la empresa.

b) Negociación

Es la forma que se acepta más fácilmente en los países industrializados como en el mundo en desarrollo. Es un mecanismo flexible y funcional, capaz de evolucionar y adaptarse a las circunstancias más variadas.

El objetivo principal es fijar las condiciones comunes de trabajo y también, en aquellas materias en que los interese de los trabajadores y los propietarios sean opuestos, así tenemos por ejemplo, la negociación colectiva, los pliegos de peticiones de los trabajadores, los comités paritarios en que se negocian condiciones de higiene y seguridad, muy utilizados en Chile en los últimos años.

A pesar que generalmente, quienes negocian son los representantes de los trabajadores, también éstos se encargan de la preparación de las listas de reivindicaciones, designación de negociadores y ratificación de acuerdos.

d) Participación en los organismos Directivos a través de la representación de los trabajadores.

Los trabajadores están representados en las instancias a que corresponde la dirección de la empresa. De acuerdo a la incidencia que tenga la participación de los trabajadores o sus representantes y de los dueños del capital se hablará de un sistema de autogestión, de participación mayoritaria, de congestión o de participación restringida. En cada caso existen los organismos apropiados, sean éstos comités, comisiones o consejos, que tienen la competencia de orden general, y que sus decisiones se conciernen a la totalidad de problemas que significa el funcionamiento de una empresa.

"Las modalidades de la participación de los trabajadores en la gestión empresarial varían según cuatro tipos principales: estructural u oficiosa, integrante o paralela, individual o colectiva, y según el nivel que se establezca esta participación. La participación estructural se necesita en una organización oficial, en tanto que la participación puede ser oficiosa, dentro del marco de tal organización, por ejemplo si los métodos de supervisión son sustituidos por la participación. Existe una participación paralela en caso de la negociación colectiva, es decir, cuando los trabajadores forman su propia contraorganización, , la cual, desde afuera, por así decir, actúa sobre la organización oficial de participación en la empresa. La participación integrante implica la existencia de un organismo oficial destinado a garantizar esa participación, como los comités de empresa".

e) Participación estructural Efectiva

Hay que establecer la diferencia que existe entre la forma institucional que se quiere dar a la participación y aquella que efectivamente se logra. Participación efectiva, se refiere a la medida en que la forma institucional se realiza efectivamente y al grado en que la participación es vivida por los trabajadores.

f) La Participación ascendente y descendente

La participación puede ser ascendente, proporcionando ciertos medios a través de los cuales los trabajadores pueden ejercer una influencia en la ejecución de funciones de dirección a niveles superiores a los que ellos ocupan. Por ejemplo, los comités de empresas los directores- trabajadores.

Es descendente cuando las funciones de dirección descienden a lo largo de la jerarquía profesional y son asumidas por los trabajadores a su propio nivel. El trabajador contribuye a controlar y dirigir su propio empleo. Por ejemplo. Es el caso de la supervisión participativa y del enriquecimiento del contenido del cargo.

g) Grado de Participación

El grado de participación de los trabajadores, va a depender del alcance, grado y extensión de la participación, esto es válido para cualquier organización y forma de participación.

El alcance de la participación corresponde a la serie de funciones empresariales en que participan los trabajadores, que pueden ser muy amplias como muy restringidas o limitadas.

El grado de participación es la medida en que los trabajadores ejercen influencias en las funciones de gestión, que pude ir de una autoridad ejercida únicamente por la dirección, pasando por el extremo opuesto, ejercida solamente por los trabajadores

Por extensión de la participación se designa la calidad o proporción de trabajadores que participan. En algunos casos, la participación se limita a una categoría de trabajadores. Además, la extensión de la participación depende en

gran medida de sí los trabajadores pueden participar directa o indirectamente a través de sus representantes.

h) Áreas de la Participación

Independiente de la forma que puede adoptar la participación de los trabajadores, para cada uno de ellos existe un conjunto de actividades relacionadas o áreas en las que pueden participar los trabajadores.

Anderson ha realizado una separación básica de las áreas, dividiéndolas en cuestiones administrativas y económicas, aquéllas se refieren específicamente a la organización de la producción en el ámbito de taller, éstas cubren aspectos generales de la administración económica y financiera.

Lars Karrison ha elaborado un esquema más refinado, que se puede definir en cinco áreas de cuestiones básicas para la participación:

Área 1: velocidad del trabajo, método del trabajo, elección de herramientas, ordenamiento de tareas, etc.

Área 2: contratación, despido, distribución de las tareas.

Área 3: tecnología, organización, planeación, rutinas administrativas, etc.

Área 4: elección de producto, calidad de los productos, cantidad de los productos.

Área 5: distribución de los beneficios, las inversiones, el financiamiento, los presupuestos.

A medida que avanzamos desde el área 1 hasta el área 5, las decisiones comprometen más y más a las empresas en el futuro e implican costos mayores de cada decisión. Por lo tanto, se postula que la participación de los trabajadores tiende a empezar en el área 1 y avanza hacia arriba.

i) Factores que Determinan la Participación de los trabajadores

Kenneth Walker opina que los factores determinantes de la participación de los trabajadores, pueden ser factores ecológicos y factores humanos. Los factores ecológicos determinan el potencial de participación en una empresa determinada, y los factores humanos señalados en qué medida y de qué forma este potencial se materializa prácticamente. Los factores humanos se pueden denominar como propensión de los trabajadores a participar y "aceptación de la participación de los trabajadores por los dirigentes".

De esto se desprende, que a mayor difusión real del poder de los trabajadores, mayor será su potencial de participación.

a) Factores Humanos

La propensión de los trabajadores a participar va a depender de los siguientes factores:

1. Las actitudes y los objetivos de los trabajadores respecto de la participación.
2. La sensación de poder que tienen los trabajadores.
3. Las actitudes de los trabajadores para participar.

El concepto de propensión de los trabajadores a participar se refiere a la importancia del esfuerzo que los trabajadores están dispuestos a desplegar para participar en la gestión empresarial y a la naturaleza de sus esfuerzos.
Así dicho el concepto designa lo que aportan los trabajadores en una situación dada por lo que se refiere a la participación.

Cabe considerar que la intensidad del esfuerzo que los trabajadores están dispuestos a aportar a la participación puede depender de sus actitudes frente a la participación y de la sensación que tenga respecto de su poder para participar. Un trabajador que desee vivamente participar, pero que estime que no puede en forma alguna influir en las decisiones de la dirección, no hará grandes esfuerzos para tratar de participar.

Asimismo el trabajador que experimente escasos deseos de participar no hará ningún esfuerzo para preceder en esa forma, incluso si estima que podría influir en las decisiones de la dirección si se los propusiese. Solamente los trabajadores que desean participar y que consideran que poseen los poderes suficientes para ello desplegarán esfuerzos importantes en este sentido. La naturaleza de los esfuerzos realizados por los trabajadores para participar depende en parte de sus objetivos y en parte de sus actitudes para participar. Por actitudes para participar se entiende los conocimientos que poseen los trabajadores acerca de la gestión de la empresa y su capacidad para actuar eficazmente en la estructura orgánica.

Así, por ejemplo, no basta solamente conque un representante de los trabajadores comprenda perfectamente los problemas relativos a las decisiones que hay que adoptar, sino también que sea capaz de expresarse en forma convincente y eficaz.

b) Actitudes de los trabajadores

Desde cualquier punto de vista, y sea cual fuere el sistema participativo imperante en una organización, es fundamental conocer las actitudes de los trabajadores relacionados con la participación de éstos en la empresa. Las instituciones que ignoran las actitudes de los trabajadores tienden a crear un sentimiento de apatía y de frustración entre éstos.

Entre las actitudes de los trabajadores, tenemos:

- ❖ Actitudes respecto de la idea general según la cual los trabajadores pueden influir en las decisiones de la dirección.
- ❖ Actitudes de los trabajadores respecto de la oportunidad de influir en ciertos tipos de decisiones de la dirección.
- ❖ Actitudes respecto de la oportunidad de instituir formas particulares de participación.
- ❖ Deseo de los trabajadores de tomar parte personalmente en las diversas funciones de la gestión, así como determinadas formas de participación.

Conforme a los resultados obtenidos de lo analizado por nosotros, es importante señalar, que existe un gran interés de los trabajadores en participar en diversas esferas de la gestión y la importancia asignada a la oportunidad de establecer una participación de forma y de grado determinado.

Obtener, informaciones fidedignas en cuanto a la actitud de los trabajadores en la participación laboral, no es una tarea fácil. Hay que controlar las variables conductuales de los trabajadores, tanto lo que dicen como lo que hacen.

Sin embargo, otro aspecto a través del cual la actuación de los trabajadores pueden indicar sus actitudes frente a la participación, es su comportamiento en respuesta a oportunidades concretas de esa participación en la gestión empresarial. Las informaciones correspondientes a esta cuestión se refieren a la medida en que los trabajadores apoyan y toman parte activa en el funcionamiento de determinada forma de participación, así como a la medida en que la introducción de cierta modalidad de participación produce una diferencia en cualquiera de los tipos de comportamientos del trabajador.

c) Sensación de poder de los trabajadores para participar.

Desde esta perspectiva, el punto central se refiere a la sensación que tienen los trabajadores de su poder, si éstos estiman y tiene un poder suficiente tratarán de participar más activamente.

d) Capacidad de los trabajadores para participar en la gestión de la empresa.

A cualquier nivel de esfuerzos de participación desplegados por los trabajadores, e independientemente de los objetivos de estos esfuerzos, sus repercusiones se modificarán en función de la capacidad de los trabajadores para participar en las funciones de dirección.

3.4 Participación en DICREP

La participación dentro de la Dicrep, es un tema que no está desarrollado por completo, dada la poca integración y participación que tienen los funcionarios de este servicio público.

No poseen los canales indicados para ello, lo que involucra que los funcionarios no participen en los temas más trascendentes que vinculan tanto al servicio como al personal de manera directa.

El funcionario de Dicrep solo reacciona al momento que se encuentran afectados sus ingresos económicos o su medio ambiente laboral-físico (oficina o unidad). La participación de los funcionarios que se puede reconocer dentro del servicio, a través de los representantes de éstos, se restringe a la discusión de temas como: calificaciones de personal, planta del servicio y actualización de manuales internos.

Debido a este bajo nivel de integración o participación que tienen los funcionarios de esta institución pública, es que en ellos se aprecia una gran carga emocional y en especial una gran desconfianza y resentimiento hacia la plana Directiva de esta institución.

Además la poca participación se debe también a que las estructuras de la Dicrep son convencionales y por ende en los procesos, los funcionarios no tienen ningún control y a su vez éstos tienen bajo conocimiento del mismo.

Por lo propio, la rigidez y fragmentación de estos procesos no permite que los funcionarios puedan participar más que en su rutina diaria.

Igualmente es necesario hacer notar que por las características organizacionales que posee la Dicrep, en ella se desarrolla una creciente pérdida de la visión de conjunto de la institución, lo que lleva a divergencias y multiplicidad de objetivo especialmente en el ámbito de unidades de crédito. Lo anterior hace que la participación del funcionario se vea entorpecida por hostilidades, sentimientos divergentes y resistencia a la cooperación.

CAPITULO

IV

4. El Diseño Metodológico

4.1 -Universo de Estudio: 270 personas.

-Muestra: 39 encuestados a nivel nacional

Con el fin, de validar nuestro estudio, se utilizará como instrumento de prueba una encuesta entre los funcionarios del Servicio. La encuesta que se realizará, fue diseñada para establecer la percepción de los funcionarios de las Sucursales acerca de su participación en Dicrep y también sus apreciaciones personales respecto de la comunicación y los sistemas que establece la Dirección General. Para tal efecto, se aplicó dicho instrumento a una muestra aleatoria, representativa del personal de las Unidades del País. Las personas que debían responder las encuestas fueron determinadas en la tabla de números al azar del Instituto Nacional de Normalización.

Se debe tener presente dentro de las encuestas, todos los factores necesarios para un resultado claro, representativo y que incluya los siguientes elementos:

a) Diferentes elementos de la comunicación y participación que deben existir y la apreciación de los funcionarios sobre ellos.

b) Se considerará la misma metodología y muestra aleatoria, representativa de la generalidad de los trabajadores para las dos encuestas.

c) Las materias a consultar se pueden agrupar como siguen en el tema de comunicación:

ELEMENTOS	ASPECTOS ESPECÍFICOS	CONDICIONES A EVALUAR
Gestión superior de las comunicaciones	Objetivos estratégicos Políticas institucionales Actitud de los ejecutivos Percepción de los funcionarios	Si existen Si son adecuados
Medios de comunicación	Oficios Boletines Circulares Resoluciones Correo electrónico Grupos informales Relaciones interpersonales Comunicaciones telefónicas Asociaciones de Funcionarios	Si existen Su frecuencia Si son suficientes Si son adecuados
Normas y Procedimientos	Sobre comunicaciones descendentes Sobre comunicaciones ascendentes Sobre supervisión del sistema	Si son adecuados Si son eficientes
Contenidos	Amplitud de los contenidos	Si es suficiente
Participación de los funcionarios	Aceptación Retroalimentación Percepción de los funcionarios	

ELEMENTOS	ASPECTOS ESPECÍFICOS	CONDICIONES A EVALUAR
Gestión superior de la participación	Objetivos estratégicos Políticas institucionales Actitud de los ejecutivos Percepción de los funcionarios	Si existen Si son adecuados
Medios de participación	Comité de Capacitación Comité de Modernización Consejo Directivo Comité Paritario de Higiene y Seguridad En el Consejo de Administración del Hogar Prendario Asociaciones de Funcionarios	Si existen Su frecuencia Si son suficientes Si son adecuados
Normas y Procedimientos	Sobre participación formales Sobre participación informales	Si son adecuados Si son eficientes
Contenidos	Amplitud de los contenidos	Si es suficiente
Participación de los funcionarios	Aceptación Retroalimentación Percepción de los funcionarios	

CAPITULO

V

11
11
10

5. Resultados y Análisis

5.1 ANÁLISIS DE ENCUESTA SOBRE COMUNICACION EN DICREP

Conforme a la tabulación de la encuesta sobre comunicaciones en DICREP que se acompañan en tabla anexa N°1 y N°2, las conclusiones que pueden extraerse son las siguientes.

1 Gestión superior de las comunicaciones

Según las respuestas de los funcionarios encuestados, la superioridad del Servicio no le daría la debida importancia a las comunicaciones, de acuerdo a lo que sigue:

a) Sólo un 23,1% estima que hay una política y objetivos institucionales claros sobre el tema, mientras que un 33,3% estima que no otra proporción igual no sabe.

b) Respecto de la actitud de la jefatura acerca de las comunicaciones, un 41% estima que no es adecuada, en tanto que sólo el 28,2% cree que sí lo es.

c) Asimismo, no habría una adecuada permanencia en las comunicaciones, como lo afirma el 56,4% de los encuestados.

2 Comunicación ascendente y descendente

Especialmente las comunicaciones de la jefatura hacia los funcionarios no es apreciada como positiva, conforme a las siguientes conclusiones:

d) Sólo un 48,7% califica de buena a excelente la comunicación desde la Dirección General, en tanto que un 53,9% cree que puede calificarse de esa forma las comunicación desde su jefe directo, el Administrador.

e) Por otra parte, la comunicación ascendente es estimada como deficiente en un bajo porcentaje: sólo un 7,7% respecto de la Dirección General y un 5,1% respecto del Administrador.

2.1 Utilización eficiente de los medios

Se evalúa como inapropiada la utilización de los diversos medios, por lo que a continuación se explica:

f) Un 53,8% estima que la utilización del correo electrónico es ineficiente.

g) Sólo un 35,9% evalúa como eficiente el uso de los medios escritos como boletines, circulares, etc.

h) Un 71,8% no sabe o no responde sobre el uso de la red como medio de comunicación.

2.2 Contenidos de las comunicaciones

En este aspecto, también hay una mala evaluación:

i) Sólo un 46,2% cree que las comunicaciones son claras y entendibles regularmente.
j) Un 35,9% piensa que sólo a veces la Dirección informa sobre todas las materias relevantes para los funcionarios.

5.2 ANÁLISIS DE ENCUESTA SOBRE PARTICIPACIÓN EN DICREP

Resalta sobre todo el alto porcentaje de funcionarios que no conocen ni de forma regular las instancias de participación formales que ellos poseen, demostrando una gran desorientación sobre el tema.

- Sólo un 35,9% del personal sabe que los funcionarios están representados en el comité de Capacitación.

- Un 25,6% cree que los empleados tienen participación en el comité de Modernización, el cual no existe.

- Sólo el 48.7% de los trabajadores sabe que el personal no integra el Consejo Directivo de Dicrep, los demás no saben (30,8%), no responden y (17,9%), y un 2,6% cree que los empleados participan en dicho órgano. Al cual claramente no tienen acceso los trabajadores solamente los Directivos de la Institución.

- El 12,8% de los encuestados cree que los funcionarios participan en el comité de selección de concursos para integrar la planta del servicio, lo que no es efectivo.

- Como caso excepcional se menciona el comité Paritario de Higiene y Seguridad, donde el 87,2% sabe que los funcionarios si participan. Probablemente este alto conocimiento se deba a recientes cursos efectuados por la Mutual a los funcionarios de todo el país.

VALORACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

Respecto de la evaluación de la participación la mayoría de los funcionarios responde que estima insuficiente, al calificarla como sigue:

- El 46,1% de los encuestados opina que la participación en el Consejo Administrativo de Bienestar es Baja 17,9% o muy baja 28,2%.

- Del mismo modo, se destaca la escasa participación que, en opinión de los encuestados, tendría el personal en el Comité de Capacitación, a considerarla el 64,1% como baja 38,5% o muy baja 25,6%.

REUNIONES PARTICIPATIVAS

Los funcionarios estiman que existe baja participación a través de este medio:

- El 46,2% opina que las reuniones con el Administrador no son regulares, ya que señalan que sólo se hacen a veces 38,5% y nunca 7,7%.

- En cuanto a las reuniones con el Jefe de Sección, los antecedentes son peores, porque el 51,2% afirma que no se efectúan regularmente, al indicar que se cumplen sólo a veces 25,6 y nunca 25,6%.

ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN

Nº de Encuestados: 39

| | PREGUNTAS | | |

ENCUESTA SOBRE PARTICIPACIÓN

N° de Encuestados: 39

	PREGUNTAS	SI	%	No	%	No sé	%	N/R	%
1.0	Según sus conocimientos, ¿en cuáles de las siguientes instancias tienen participación los funcionarios a través de representantes?								
1.1	En el Comité de Capacitación	14	35,9	13	33,3	9	23,1	3	7,7
1.2	En el Comité de Modernización	10	25,6	13	33,3	11	28,2	5	12,8
1.3	En el Consejo directivo de DICREP	1	2,6	19	48,7	12	30,8	7	17,9
1.4	En el Consejo Administrativo de Bienestar	24	61,5	5	12,8	7	17,9	3	7,7
1.5	En el Comité Paritario de Higiene y Seguridad	34	87,2	2	5,1	0	0,0	3	7,7
1.6	En el Consejo de Administración del Hogar Prendario	23	59,0	6	15,4	7	17,9	3	7,7
1.7	En el Comité de Selección de Concursos para pasar a la planta	5	12,8	19	48,7	10	25,6	5	12,8
1.8	Otros, señálelos:	3	7,7	2	5,1	0	0,0	0	0,0
	a) Asociaciones de Funcionarios	1							
	b) Participación Ciudadana e Igualdad de Oportunidades para la Mujer	2							
	Promedios	114	41,0	79	28,4	56	20,1	29	10,4

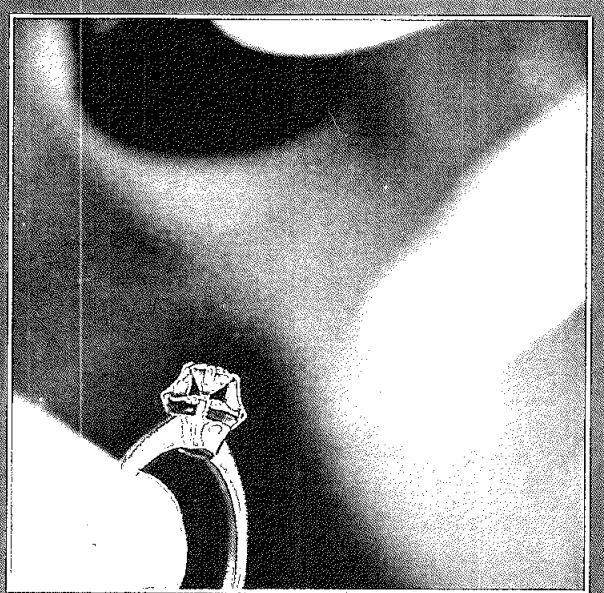
2.0	¿Cómo considera usted que es la participación de los funcionarios en los siguientes comités?	Muy Baja	%	Baja	%	Media	%	Alta	%	Muy Alta	%	N/R	%
2.1	Consejo Administrativo de Bienestar	11	28,2	7	17,9	9	23,1	8	20,5	0	0,0	4	10,3
2.2	Consejo de Administración del Hogar Prendario	13	33,3	7	17,9	6	15,4	5	12,8	1	2,6	7	17,9
2.3	Comité Paritario de Higiene y Seguridad	4	10,3	4	10,3	21	53,8	3	7,7	2	5,1	5	12,8
2.4	Comité de Capacitación	10	25,6	15	38,5	6	15,4	0	0,0	1	2,6	7	17,9
	Promedios	38	24,4	33	21,2	42	26,9	16	10,3	4	2,6	23	14,7

3.0	¿Se efectúan en su Unidad reuniones participativas?	Nunca	%	A veces	%	Regular mente	%	C/mucha frecuencia	%	N/R	%
3.1	Con el Administrador	3	7,7	15	38,5	12	30,8	5	12,8	4	10,3
3.2	Con el Jefe de Sección	10	25,6	10	25,6	8	20,5	4	10,3	7	17,9
3.3	Otras, señáleias:	0	0,0	0	0,0	2	5,1	1	2,6	0	0,0
	Gremiales							1	2,6		
	Para planear actividades recreacionales					1					
	Contacto telefónico con Jefe del Depto.					1					
	Promedios	13	16,0	25	30,9	22	27,2	10	12,3	11	13,6

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
1.1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	1	1		3	3	2	2	2	2	1	3	1	1	1	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1
1.2	1	3	3	1	1		1	1	3	1	2	1	2	3	1	1		3	3	2	1	2	2	3	2		2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1
1.3	2	3	3	3	3		2	1	3	3	2	2	2	3	2			3		2	2	2	2	3	2		2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2
1.4	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1		1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	3	1	1	3	1	1
1.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1.6	1	1	1	1	3	1	2	1	3	3	1	2	1	1	1	1		3	3	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	3	2
1.7	2	2	3	1	1	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2			3	3	2	2	2	2	2	3		2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2
1.8					2															2																			
			1																																				
																																1		1					
2.1	2		4	1	4	3	3		1	4	4	1	4	3	4	4	3	1	1	2	3	1	1	3	1	1	3	2	1	2	4	2	2	3	2	2	1	3	4
2.2	5		3	1	1	3	4		1	3	4	1	4	2	4	4		2	1	2	3	1	1		2	2	1	1	3	1	5	2	1	2	1	1	3	1	2
2.3	5		3	1	1	3	4		2	2	3	3	3	4	3	3		3	3	2	5	1	1	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2.4	2		3	1	2	3	1		1	3	2	1	2	3	2			2	1	2	2	2	1	3	1	2	5	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3
3.1	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	3	4	4	3	3	4		2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	3
3.2		2	3	2	2	1	3	1	1	3	1	2	2	3			1	2	2	3	3	4	4	4	3	1	3		2	1	2	4	1	2	1	1	2	4	
														3																		3							
			4							3																														
																												3											

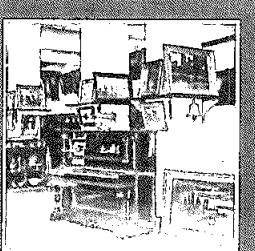
CAPITULO

VI



TASADOR

La justa valoración de objetos como una forma de ayudar a las personas.



6.- Conclusiones

La preparación de este trabajo, nos ha permitido conocer más a fondo las iniciativas del Gobierno en lo que dice relación a la modernización de la gestión de los servicios públicos, y como estos planes nacionales se están implementando al interior de la Dicrep.

Él haber analizado temas tales como las comunicaciones y la participación, han sido de la mayor importancia para nuestra investigación, donde hemos aprendido de manera significativa el rol preponderante de ambas materias en este proceso renovador.

El enfoque de nuestro trabajo fue realizado en términos de un análisis de ambas expresiones y su actual situación al interior de la institución, en el contexto de la modernización administrativa del estado.

Al finalizar esta tesis de grado, se ha logrado comprender que los programas de cambio surgen de una o dos personas y si no se hacen esfuerzos para ampliar esta "coalición", tarde o temprano quienes piensan de otra forma se reagrupan y detienen o retrasan el cambio.

Uno de los aspectos que se repiten sistemáticamente en los procesos de modernización de organismos públicos, es la necesidad de mejorar el proceso de comunicación y participación interna entre el personal de la institución.

Cualquier proceso de comunicación al interior de la Dicrep, debe enfrentarse poniendo en primer lugar la sinceridad en las comunicaciones.

En este sentido, la existencia de una cultura organizacional basada en el paternalismo, el respeto, la desconfianza y el individualismo, constituye un enemigo importante en un proceso de mejoramiento de las comunicaciones.

En consonancia con lo anterior, las personas son el alma de una organización y si ellas no están entusiasmadas con su trabajo, no tienen una visión de futuro, ni están motivadas hacia el logro de los objetivos organizacionales, uno de los pilares estará fallando. La participación es, en la Dicrep uno de los anhelos más sentidos, tanto por la connotación de logro personal que tiene, como por la importancia social que se le atribuye a ésta y por la efectividad que tiene el recibir aportes de quienes están en contacto diario con las dificultades del Servicio Público.

Por otro lado, esto hace que el liderazgo superior sea uno de los elementos cruciales de buen funcionamiento de la organización más aún que en el caso de las empresas privadas. En efecto, en la cultura actual "las autoridades cambian los funcionarios se quedan", con lo cual las inercias de funcionamiento son mucho más difíciles de romper al intentar modernizaciones. El liderazgo de sus directivos superiores es imprescindible para generar la mística necesaria para que las personas "se atrevan" a emprender cambios en su comportamiento y rutinas de trabajo.

El proceso de modernización de la Dicrep es una buena oportunidad para enviar gestos en estos sentidos: es posible al interior de la institución desarrollar un trabajo grupal altamente organizado y participativo acompañado de un liderazgo efectivo de los Directivos Superiores que guíen y faciliten la comprensión de los planes modernizadores en marcha, tanto internamente, como por toda la administración del Estado. Bajo este contexto es que sugerimos se presente en el mediano plazo un necesario cambio en la cultura de la institución, la cual permita una mayor comunicación y participación. Desde esta perspectiva, deberían de ser las autoridades superiores del servicio, las que estudien la factibilidad de

implementar estas sugerencias, las cuales sin duda aportarán un cambio significativo en los canales comunicacionales y participativos de la organización. También ese de vital importancia incorporar a los funcionarios de carrera y dirigentes gremiales en los equipos de modernización, tanto por el aporte que puedan hacer fruto de su experiencia, por su valor como señal de acercamiento y por su capacidad de retransmisión de las ideas que se generan.

Otro punto a considerar, como resultado de nuestro trabajo, ha comprobado que si existen instancias en que los funcionarios puedan participar por derecho propio, no son aprovechados por los estos, debido a la falta de información. Lo que denota la deficiente comunicación reinante dentro de la Institución. Es sumamente importante destacar también que el interés por participar además puede ir ligada al tema de motivación y esto nos vuelve sobre el tema de la necesidad de un liderazgo eficiente y que sea capaz de sacar provecho de las instancias de participación aún cuando estas parezcan mínimas. La necesidad de crear y formar en los funcionarios un espíritu de participación es fundamental para obtener mejores resultados en el funcionamiento y logro de los objetivos y metas de la Institución. Como antes dijimos el factor humano es fundamental para los logros de las políticas fijadas tanto por el Gobierno en el sentido amplio como en el interior de la propia Institución. Y esto se ve muy desmejorado, cada día la gente tiene mayor reticencia a los cambios. Por último resaltar que a pesar de los resultados de las encuestas, se han tratado de hacer mejoras y siendo estas aún insuficientes son pasos que se dado en la Dicrep que antes no existían, pero la dinámica de los cambios de la globalización y las metas del Gobierno actual, nos exigen estar mas al día y debemos como Institución implementar cambios continuos, manteniendo nuestro niveles de eficacia y eficiencia.

CAPITULO

VII

BIBLIOGRAFÍA

Autor: Arsenio Poupin Oissel

Titulo: La Participación de los trabajadores en la Administración de la Empresa.

Editorial: Universidad de Chile, Facultad de Derecho

Ciudad: Santiago, Chile

Edición: Primera

Autor: Contraloría General de la República

Titulo: Selección de apuntes Administración Pública.

Editorial: Universidad de Capacitación C.G.R.

Ciudad: Santiago, Chile

Año: 1996

Autor: Claude Flement y Albert Sheflen

Titulo: Manual de la Introducción a la teoría de la Comunicación Social.

Editorial: C.P.V.

Ciudad: Santiago, Chile

Año: 1994

Edición: Segunda

Autor: Claude E. Sharman y Worren Wlaver

Titulo: Teoría matemática de las comunicaciones.

Editorial: Urbana

Ciudad: Elinois, E.U.U.

Año: 1949

Edición: Primera

Autor: Claude E. Sharman y Worren Wlaver

Titulo: Teoría matemática de las comunicaciones.

Editorial: Urbana

Ciudad: Elinois, E.U.U.

Año: 1949

Edición: Primera

INDICE

CAPITULO I

1.- INTRODUCCIÓN 5
- 1 Crédito Prendario en Chile 7
- 2 Estructura Orgánica de la Institución 9
- 3 Funciones y Objetivos de la Dicrep 10
  - Función 10
  - Objetivos 13

CAPITULO II

2.1 Planteamiento del problema de Estudio 16
2.2 Formulación de los Objetivos de Estudio 16
- 1 Caracterizar, la inserción de la Dicrep, a la Modernización del Estado 16
- 2 Conocer los proyectos de modernización de la Dicrep 17
- 3 Identificar los cambios significativos en la gestión institucional 29

CAPITULO III

3.- Marco Teórico 36
- 1 ¿Qué Significa comunicación? 36
  - Como se comunica la gente 39
  - Como son las comunicaciones dentro de la Organización 41
  - El flujo de la comunicación en la Organización 42
  - El proceso de la comunicación 45
- 2 Comunicación en Dicrep 48
- 3 ¿Qué significa Participación? 49
  - Participación laboral 51
  - Objetivos de la Participación 51
  - Principales formas de Participación en las decisiones 53
  - Participación en los Organismos Directivos a través de la representación de los trabajadores 55
  - Participación estructural efectiva 55
  - La participación ascendente y descendente 56
  - Grado de participación 56
  - Áreas de la participación 57
  - Factores que determinan la participación de los trabajadores 58
- 4 Participación en Dicrep 61

CAPITULO IV
4.- Diseño Metodológico ---- 64
1 Universo de Estudio ---- 64
2 Encuesta ---- 65

CAPITULO V
5.- Resultados y Análisis ---- 67
1 Análisis encuesta de Comunicación. ---- 67
2 Análisis encuesta de Participación. ---- 68

CAPITULO VI
6.- Conclusión ---- 71.

CAPITULO VII
7.- Bibliografía ---- 75

UNIVERSIDAD
BIBLIOTECA
DE HUMANISMO CRISTIANO