

**IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS CANALES DE
COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA D.T.T.P DE LA
MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS**

Profesor : José Pablo Acevedo Cornejo

Alumnos : Marcelo Mejías Caris

Denisse Valdebenito Castro

Tesis para optar al título de: Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública

Santiago - 2013

INDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	5
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 Antecedentes del Problema.....	8
CAPÍTULO II	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2.1 Problematización.....	11
2.2 Justificación de la Investigación.....	16
2.2.1 Justificación Institucional.....	16
2.2.2 Justificación Metodológica.....	17
2.2.3 Justificación Personal.....	17
2.3 Limitaciones de la Investigación.....	19
2.4 Pregunta de Investigación.....	19
2.5 Objetivos.....	20
2.5.1 Objetivo General.....	20
2.5.2 Objetivos Específicos.....	20
2.6 Supuesto de Investigación.....	20
CAPÍTULO III	
MARCO TEÓRICO.....	21
3.1 Historia del Régimen Municipal Chileno.....	21
3.2 Las Municipalidades.....	24
3.3 La Organización.....	26
3.4 El Proceso de Comunicación.....	39
3.4.1 Funciones de la Comunicación.....	41
3.4.2 El nuevo Paradigma de la Comunicación.....	43
3.4.3 La Comunicación Interna.....	43
3.4.4 Tipos de Comunicación.....	45
3.4.5 Canales de Comunicación.....	47

3.5	Concepto e Importancia de la Administración.....	52
3.6	Orígenes del pensamiento Administrativo.....	52
3.7	La Comunicación Interna en la Administración Pública.....	54
3.8	La Problemática en la Administración de Municipalidades.....	58
3.9	Control de Gestión en la Administración Pública.....	61

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO.....	63
4.1 Tipo de Investigación.....	63
4.2 Definición de Estudio Exploratorio.....	63
4.3 Definición de Estudio Descriptivo.....	64
4.4 Definición de Investigación Cualitativa.....	64
4.5 Universo.....	65
4.6 Muestra.....	65
4.7 Datos de Caracterización.....	65
4.8 Fortaleza de la Muestra.....	66
4.9 Desarrollo de la Información.....	66
4.10 Instrumento de Medición.....	67

CAPÍTULO V

DESARROLLO.....	68
5.1 Variable Gestión de Oficios.....	69
5.2 Variable Gestión Comunicación Interdepartamental.....	70
5.3 Gestión para Providencias Alcaldías.....	71
5.4 Gestión comunicativa de página Web.....	71
5.5 Reuniones de trabajo Intra Departamento.....	73
5.6 Comunicación Verbal.....	74
5.7 Acto Administrativo.....	74
5.8 Instrucciones Formales.....	75
5.9 Calidad de Oficios Regular.....	76
5.10 Control de Gestión.....	76

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 78

BIBLIOGRAFÍA..... 86

ANEXOS..... 88

PRESENTACIÓN

La comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las organizaciones, ya que ésta es una de las formas de potenciar el usuario interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los usuarios externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los funcionarios, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los funcionarios de la organización.

Gracias a la comunicación se puede generar un buen clima laboral, lo que se verá reflejado en el aumento de productividad de la organización, ya que gracias a los apropiados métodos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan, aspectos que son fundamentales en los procesos internos de toda organización, promoviendo el compromiso, motivando al equipo de funcionarios, interiorizando la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

La carencia de estrategias claras de comunicación dificulta el desarrollo de las tareas, generando insatisfacción lo cual se verá reflejado en la cultura y clima organizacional. Por ello, Es importante que el talento humano encuentre correspondencia con las tareas y el papel que cumplen dentro de la organización, pero esto sólo es posible si cada uno de ellos está informado, si conocen la estructura interna comunicacional de la organización, la misión, visión, estrategia, necesidades y objetivos y, se sienten identificados con ellas, para así colaborar con su esfuerzo personal en el logro de esos objetivos. Por último, la comunicación interna es una de las herramientas clave para reducir el rumor y la incertidumbre a nivel interno de la organización.

Uno de los aspectos esenciales en cualquier grupo u organización está definido por la comunicación, debido a ello la importancia que tiene este proceso en la vida de las organizaciones. Bajo esta perspectiva surgió la necesidad de investigar sobre los canales de comunicación interna en las municipalidades, donde las dificultades que han influido en que su gestión sea deficiente, son variadas y entre las cuales podemos

destacar: Carencia de una orientación y misión institucional de carácter estratégico y de los consiguientes planes estratégicos de acción y desarrollo; de definición de objetivos, metas y misión; Los municipios trabajan de manera segmentada y descoordinada; No se cuenta con un liderazgo y conducción clara y oportuna; incapacidad para trabajar en equipo, clima interno de desconfianza y descoordinación y comunicación que genera que lo funcionarios manifiesten poca voluntad de cambio e incredulidad a propuestas de reorganización.

Los resultados del Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal, PROFIM, iniciativa que fue realizada en 24 municipalidades por la Subsecretaría de Desarrollo Regional con financiamiento del Banco Mundial constatan que parte importante de las municipalidades enfrentan numerosas dificultades para asumir procesos de modernización orientados a mejorar la calidad de su servicio, sino también la indiferencia de una forma tradicional de hacer las cosas que no motiva el cambio.

El presente estudio de investigación tiene como objetivo de “Conocer la gestión administrativa de los canales de comunicación interna de la Dirección de Tránsito y Transporte Público (D.T.T.P)¹, de la Municipalidad de Cerrillos”.

En el primer capítulo, se destacan los antecedentes del problema respecto de los factores que han influido en los problemas de comunicación interna que han afectado la comunicación organizacional.

El capítulo II, detalla más claramente el planteamiento del problema, en relación a cuáles fueron los factores que desencadenaron los objetivos a investigar, así como las justificaciones y limitaciones que se consideran importantes para el desarrollo de esta investigación.

Posteriormente, en el capítulo III, se establece el marco teórico, donde se pretende describir la importancia que tiene la comunicación interna en la organización y cómo ésta ha ido evolucionando a través del tiempo.

¹ En adelante D.T.T.P.

Respecto a la metodología utilizada en esta investigación, se describe en el capítulo IV, la cual corresponde a un estudio exploratorio - descriptivo, con análisis cualitativo, donde se recoge y analiza la información por medio de diversa documentación y se realiza programa de entrevista estructurada a funcionarios pertenecientes a la D.T.T.P. de la I. Municipalidad de Cerrillos.

El capítulo V, presenta el análisis de los principales resultados de la investigación, a partir de las primordiales dimensiones e indicadores que se tomaron como referencia y se desprenden de los objetivos de la investigación.

Para finalizar, el VI y último capítulo, aborda las conclusiones y recomendaciones finales del estudio, mediante los resultados presentados en el capítulo anterior, respecto de establecer la relevancia que tienen los canales de comunicación interna en la gestión de la D.T.T.P. de la Ilustre Municipalidad de Cerrillos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del Problema

El procedimiento de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y con la evolución de las estructuras organizacionales, en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos. La comunicación como sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las instituciones.

La comunicación interna está siendo reconocida por las organizaciones como un factor esencial y un aliado para quienes las dirigen; Y su correcta gestión al interior de éstas reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.

En este ámbito, las acciones de comunicación tienen como mayor objetivo el establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización.

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “portavoz” de la organización a la que pertenece.

Con todo esto, puede afirmarse que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores a través de un mejor clima laboral.

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: los funcionarios, la institución y el entorno, y es por eso, que la interrelación entre estos factores es fundamental para que la comunicación interna sea efectiva. Por ello, es imprescindible la evaluación permanente y aplicación de métodos exitosos que garanticen los resultados esperados en relación a la gestión de los canales de comunicación interna.

En la actualidad las municipalidades no están ajenas a esta variable ya que éstas cada vez gozan de mayor autonomía, importancia y también reconocimiento por parte de la ciudadanía. Justamente debido al desarrollo que ha tenido el Régimen Municipal Chileno en los últimos años, es que se requiere de gran flexibilidad y adaptabilidad de las mismas ante los cambios emergentes, y coloca en la agenda cuestiones claves como la capacidad para abordar y liderar los cambios que se le presentan.

Sin embargo existen una serie de dificultades para que los Municipios lleven a cabo sus deberes en forma eficiente y eficaz:

1. Uno de estos inconvenientes es la falta de recursos técnicos y económicos que tienen muchas Municipalidades; Para la mayoría es un problema cómo solventar las tareas más mínimas y ni siquiera sueñan con cumplir con todas sus funciones.
2. El sistema de comunicación interna no ha sido capaz de promover acciones eficaces para alcanzar una buena comunicación vertical y horizontal, en las diferentes estructuras de la organización, es decir, no existe una definición del modelo de comunicación interna.
3. El sistema de comunicación debe ser bidireccional, tanto de arriba-abajo, como de abajo-arriba. El personal de la empresa tiene mucha información que recibir, pero también tiene mucho que aportar con sus informaciones, opiniones y sugerencias.
4. No se manifiesta una implicancia por parte de todo el equipo directivo entendiendo la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas.

Todo lo expuesto anteriormente, relacionado con los problemas de gestión de los canales de comunicación que observamos en las organizaciones generan conflictos y situaciones que atentan gravemente contra la eficiencia, la productividad y el clima laboral de la organización, haciendo muy complicada la posibilidad de mantener la mejora continua de todos los procesos, conllevando a una gestión deficiente y de mala calidad.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Problematicación

Según Keith Davis: La comunicación *“Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas”*. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Ésta une a las personas a partir de sentimientos y conocimiento.

Las instituciones están constituidas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, escrito o gestual y la utilizan como herramienta de trabajo para poder relacionarse con sus pares y/o superiores. Es primordial que esta comunicación sea ordenada y que fluya no sólo en forma descendente, es decir desde la organización hacia los empleados, sino también en forma ascendente, de la base a los cargos directivos.

Las personas que conforman los equipos de trabajo en las municipalidades se enfrentan a menudo a situaciones que en algunas ocasiones facilitan y, en otras, obstaculizan el proceso de comunicación tanto entre los funcionarios, autoridades y miembros del concejo municipal, como del equipo de la municipalidad hacia y desde la ciudadanía.

Los canales de comunicación interna son un factor clave que tiene que tener en cuenta la institución ya que debidamente gestionado permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

La principal función de los canales de comunicación interna es *“permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma” (kreps, 1990)*.

Observando el Municipio podemos señalar que las dificultades de los canales de comunicación existentes al interior de la D.T.T.P., pueden tener directa relación con la gestión en los procesos administrativos, lo que conlleva a obtener ciertos resultados deficientes, dentro de los cuales podemos destacar:

Los mensajes que recorren los caminos oficiales establecidos por la organización, circulan por las redes formales; en este tipo de redes la gestión de oficios dentro del Municipio no estipula un formato único, ya que cada cual redacta sus oficios u otros documentos de acuerdo a lo que considera necesario comunicar; Las providencias alcaldicias y todos los actos administrativos no cuentan con un seguimiento que permita llevar el control de gestión y no son resueltos dentro de un plazo determinado, salvo cuando vienen con carácter de urgente por una instrucción de orden superior.

En relación a la página web podemos mencionar que en el municipio el acceso a intranet es muy complejo y por consiguiente se hace muy poco amigable interactuar para conseguir información; se olvida que el objetivo del sitio web es ofrecer un servicio a la ciudadanía.

Para que un sitio web sea de la máxima utilidad es necesario contar con un modelo de gobierno participativo, con un mecanismo eficaz de adopción de decisiones que permita una interacción eficiente entre los principales interesados.

El desconocimiento por parte de la autoridad y de los funcionarios, sobre el uso de las distintas herramientas de gestión de los canales de comunicación adecuados genera en la organización lentitud en los procesos, así como también un retraso en las respuestas y un importante nivel de desinformación.

En la institución no existen instrumentos o herramientas de comunicación interna, como por ejemplo:

Buzón de sugerencias, que permita a todos los empleados de la empresa hablar y ser escuchados; La organización tiene que pensar en el buzón de sugerencias como la puesta en concreto de un medio tangible y transparente donde los funcionarios pueden

volcar sus inquietudes y propuestas de cambio. Sin embargo, hay que tener en claro que el buzón requiere de un seguimiento continuo, donde las personas responsables informen correctamente cuando y cómo se van a levantar las sugerencias y cuando y cómo se van a dar las respuestas.

Manual del funcionario, en el que se pueda disponer de información relativa a la organización y que cualquier miembro de ella pueda conocer; Se carece de un boletín informativo que recoja la información de acontecimientos importantes y/o trabajo o novedades de la organización.

Las reuniones, son esporádicas y mal planificadas lo que genera una pérdida de tiempo y desconcierto.

Los problemas por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza que existe en el municipio genera que los funcionarios se sientan menospreciados; el personal siente que la institución oculta información porque no confía en ellos, que la organización no comunica todo lo que debiera, lo que incurre negativamente en el logro de los resultados globales que persigue la institución.

Los problemas por incoherencia tienden a confundir a los funcionarios debido a que los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen, diversas versiones de hechos y nadie aclara nada, todos parecen no saberlo o tener la verdad absoluta.

Los superiores jerárquicos no suelen estimular la práctica de la comunicación horizontal; Los directivos creen que teniendo el dominio informativo se controla mejor la conducta de las bases; abunda el doble discurso.

La escasez de compromiso que posee el funcionario con la institución, se hace evidente en las formas de interrelación y atención que tienen con la ciudadanía y con otras unidades, quedando de manifiesto su mal humor e indiferencia frente a la entrega de información, pues en vez de facilitar el acceso a la información, la obstaculizan colocando trabas, como por ejemplo, cuando los funcionarios no conocen los temas que se les pregunta, no hacen mayor esfuerzo por buscar y entregar una solución al requerimiento.

La comunicación es mayoritariamente verbal e informal, careciendo de testimonios tangibles, ello conlleva a que el rumor trascienda las barreras de la organización. Los trabajadores de la institución abren nuevos espacios de información y comunicación en lugares y circunstancias como hora de almuerzo, encuentros esporádicos que terminan en conversaciones acerca de temas relacionados con el trabajo y en muchas ocasiones esta información que circula a través de estos canales informales y que puede ser verídica o no, es una amenaza para la institución.

En toda organización para lograr una buena gestión, es imprescindible contar con una política de comunicación; una cultura comunicacional para que todo el personal y en todos los niveles se conozcan los planes y objetivos a alcanzar y su grado de participación.

Las áreas y/o departamentos no mantienen canales abiertos de comunicación para informar y dar a conocer toda clase de contenidos relativos a planes, objetivos y acciones a realizar con el personal; Promueven una estructura verticalista y autoritaria, lo que impide la comunicación rápida y eficaz, también imposibilita que los vínculos sean fluidos y la información no es permeable.

El sistema de gestión implica la coordinación entre las diferentes áreas y/o departamentos de la Municipalidad de Cerrillos, a cargo de establecer una buena gestión de los canales de comunicación interna.

No obstante, no existe un sistema de gestión organizacional estandarizado, que tenga relación con los trámites y procedimientos institucionales que se promueven en el Municipio, se carece de un marco regulatorio al respecto.

La carencia de recursos existente en el Municipio incide en el proceso de comunicación interna, ello debido a que la política institucional del municipio está orientada al “desarrollo local” de la comuna, ya que ésta debe realizar una política social eficiente en el nivel local, dejando de lado las problemáticas internas del municipio.

Los políticos de dirección están más enfocados al poder político que en la gestión administrativa generando en los funcionarios desinformación de lo que deben hacer; de esta manera el ambiente laboral es desfavorable para el bienestar del Municipio.

La institución considera que el funcionario tiene que hacer lo que se le pide y nada más, no considera que su opinión es valiosa y que cada uno debe ocuparse de lo suyo; Por ende, nadie escucha al personal y tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.

Diversas son las problemáticas que tiene la Municipalidad para establecer una gestión favorable de los canales de comunicación interna; por ello este estudio asume la preocupación existente acerca de estrategias comunicativas al interior de la D.T.T.P de la I. Municipalidad de Cerrillos, ya que la falta de recursos, la carencia de una política comunicacional, el escaso compromiso de la autoridad, entre otros, genera lentitud en los procesos y en las acciones, así como también, retardo en las respuestas y un importante nivel de desinformación.

Por ello, nos interesamos por analizar una de las problemáticas más importantes en las prácticas de gestión municipal, la importancia de los distintos canales de comunicación interna.

2.2 Justificación de la Investigación

2.2.1 Justificación Institucional

Como se planteó en la presentación del problema, esta investigación se enmarca en la necesidad de dar respuesta a una de las interrogantes en la D.T.T.P. de la Municipalidad de Cerrillos, el de la eficiencia de los distintos canales de comunicación interna. La comunicación interna en la organización cumple un rol fundamental para el logro de los objetivos planteados institucionalmente y para el bienestar de las personas.

Es común encontrar variadas opiniones sobre la gestión administrativa de los canales de comunicación interna en el Municipio, por ello, este estudio nos permitirá evaluar y replantearnos la relevancia en la gestión administrativa que tienen los canales de comunicación interna, con el objeto de establecer las mejoras correspondientes, para el logro de objetivos institucionales y bienestar de los funcionarios.

La Municipalidad de Cerrillos durante el último periodo se ha visto afectada por una serie de problemas de relaciones personales y/o de índole comunicacional; a nivel interno, procesos inadecuados entre las distintas unidades, los que han incidido personalmente en la motivación, generando descontento y confusión entre usuarios y funcionarios.

Entendiendo que dentro del marco de Modernización del Estado se han estado implementado distintos programas, tales como: capacitación e implementación de tecnología desde la década de los años 90 en adelante, el municipio se ha visto en la necesidad de evaluar su gestión con un análisis crítico, cuyo objeto será buscar soluciones y determinar las potencialidades y debilidades; para poder implementar nuevos mecanismos de comunicación.

Por consiguiente, la presente investigación nos permitirá conocer la percepción de los principales actores involucrados en este proceso, con el fin de obtener una evaluación de satisfacción; realizar un estudio analítico, con el fin que sea un aporte a las teorías ya plasmadas, para enriquecerlas y obtener un mayor conocimiento de la importancia de la

gestión administrativa de los canales de comunicación interna en la D.T.T.P. de la I. Municipalidad de Cerrillos.

2.2.2 Justificación Metodológica

La metodología utilizada en esta investigación es de tipo exploratoria - descriptiva, con análisis cualitativo, porque es la que más se adecua para trabajar nuestra variable de investigación, que tendrá por objeto, recopilar información y efectuar el análisis correspondiente, para generar, posteriormente las conclusiones generales y finalizar con las recomendaciones pertinentes para las mejoras respecto de la relevancia que tienen los canales de comunicación interna en la gestión administrativa de la D.T.T.P. de la I. Municipalidad de Cerrillos.

Es importante señalar que el instrumento de estudio utilizado es la Encuesta estructurada, realizada a funcionarios de la I. Municipalidad de Cerrillos, lo que nos permitió conocer la percepción de los principales actores involucrados y recoger información de sus aciertos, desaciertos y problemáticas relacionadas con la importancia de la gestión administrativa de los canales de comunicación interna, durante el periodo comprendido entre enero de 2011 hasta enero de 2012.

Teóricamente las proposiciones que van a dar pie en esta investigación, pueden ser utilizadas en otros municipios que manifiesten los mismos fenómenos.

2.2.3 Justificación Personal

La finalidad de este estudio es de suma importancia porque ofrece un conocimiento más amplio acerca de los factores que participan en los canales de comunicación interna, donde coexisten los más variados canales de comunicación, ya sea formales e informales, verticales y horizontales, así como también escritos, orales y electrónicos y donde estos resultados pueden también suministrar elementos de utilidad para el análisis de otras instituciones de características similares, previendo las necesarias adaptaciones a cada caso.

El tema despierta nuestro interés ya que los resultados de este proyecto nos permitirá construir un panorama que desarrolle una perspectiva personal en relación a nuestro futuro como servidor público y tener la oportunidad de transmitir todos los conocimientos que hemos aprendido en el desarrollo de esta tesis, utilizando y aprovechando éstos en nuestra vida laboral.

Además proporciona una idea clara de cuáles son las falencias que no han podido superarse y cuáles son las causales de éstas, ya que hace mucho tiempo la comunicación pasó a convertirse en un factor muy relevante para la organización.

Es imperioso mencionar que la buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico, que es cubrir las necesidades de comunicación que manifiestan los sujetos o grupos que forman parte de la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los funcionarios, ya que mejora la calidad de vida laboral, porque integra las distintas áreas de la organización promoviendo la interacción y el buen funcionamiento entre ellas.

Kreps² define la comunicación como: *“el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización. Es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”*.

Respecto de la interdependencia con la organización agrega: *“la organización está basada en la cooperación. La cooperación no siempre se logra fácilmente. Hay que persuadir a la gente para que coopere, y la comunicación es una herramienta que ayuda a ello”*.

Por otra parte, podemos señalar que el estudio de la comunicación en las organizaciones es un campo en el cual aún queda bastante por indagar, y su validez se advierte en la necesidad que tiene toda organización de establecer como pilar fundamental de su estructura productiva a la comunicación, sin importar la concepción que se tenga de ésta.

² (1995)

2.3 Limitaciones de la Investigación

Entre las limitaciones de la investigación se pueden mencionar las siguientes:

- La excesiva carga de trabajo generó escasa disponibilidad de tiempo que los funcionarios pudieron proporcionar al entrevistador, lo que conllevó a que las respuestas fueron contestadas de forma resumida y con poco fundamento.
- La dificultad de los funcionarios municipales para establecer un diálogo con el entrevistador, ello debido a que son renuentes a emitir juicios por miedo a represalias, en tal sentido, se induce al entrevistado a dar respuestas más concretas, explicándoles que la entrevista es anónima.
- Aunque hay bastante información relativa a la gestión de los canales de comunicación interna en la organización, hay escasez en cuanto a estudios relativos a la gestión de los canales de comunicación interna en Municipalidades.
- La variable de investigación termina con la gestión municipal de Cerrillos, notable municipalidad de Santiago en que coexiste lo tradicional con lo moderno, las pymes y grandes empresas, lo urbano con lo rural y con una sólida zona industrial y comercial.

2.4 Pregunta de Investigación

De acuerdo a lo observado hasta el momento, la pregunta investigativa debe dar respuesta a las carencias que dan origen a esta investigación. En este sentido, el trabajo va en dirección de diagnosticar el problema. Por este motivo, la pregunta de investigación es:

¿Cómo es la gestión administrativa de los distintos canales de comunicación interna en la D.T.T.P. de la I. Municipalidad de Cerrillos, en el año 2012?

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Determinar los factores que participan en la gestión administrativa de los canales de comunicación interna de la D.T.T.P de la I. Municipalidad de Cerrillos, en el año 2012.

2.5.2 Objetivos Específicos:

- Conocer los factores que participan en los canales de comunicación formal.
- Conocer los factores que participan en los canales de comunicación informal.
- Conocer los factores que participan en los canales de comunicación web y otros.

2.6 Supuesto de Investigación

La gestión administrativa de los canales de comunicación interna es muy importante en la organización, ya que es un proceso que se desarrolla de manera dinámica y constante en el seno de cualquier institución y se convierte en un factor estratégico clave en la organización. Sin embargo, en la D.T.T.P de la I. Municipalidad de Cerrillos la gestión de los canales de comunicación interna es deficiente, debido principalmente a factores de gestión.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se pretende describir la importancia que tiene la comunicación interna en la organización, cómo ésta ha ido evolucionando a través del tiempo y cómo su correcta gestión está siendo reconocida como un aliado para conseguir objetivos estratégicos, factor clave para mejorar el clima laboral.

En la última década, como consecuencia del proceso de descentralización, el rol de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales ha cobrado relevante importancia para las iniciativas de desarrollo en el país.

Este crecimiento de los gobiernos regionales, sin embargo, no ha estado acompañado de una respuesta institucional acorde al nuevo contexto. Algunas municipalidades aún no han logrado adaptarse a las exigencias que implica una nueva gerencia, no sólo por los nuevos recursos de que disponen, sino por las nuevas atribuciones y competencias que les toca cumplir como consecuencia del proceso de descentralización y de su rol determinante en la promoción del desarrollo territorial.

3.1 Historia del Régimen Municipal Chileno

La historia de las comunas chilenas se caracteriza por haber fluctuado entre leyes que reforzaban su autonomía, e iniciativas que luego les quitaban sus cuotas de independencia. Además, varias veces normas con una clara finalidad descentralizadora no se lograron llevar a cabo debido a la mentalidad centralizadora, de las autoridades y la ciudadanía.

Sin embargo debido al temprano establecimiento de las Municipalidades, éstas son muy antiguas, lo que les da una gran legitimidad y cercanía con la gente, debido a que se preocupan por desarrollar políticas sociales, que van en directo beneficio de la ciudadanía. Pero esto no significa que su historia sea un relato de autonomía e independencia del gobierno central, situación que nunca se dio realmente en Chile. Los municipios más que una instancia de preocupación por las necesidades locales fueron

centros de cuoteo y lucha política. Las elecciones municipales les servían a los partidos políticos como barómetro para las nacionales. Buscaban tener gente de sus filas como Regidores y Alcaldes para así influir al electorado.

Pero gracias a sucesivas leyes dictadas desde los años 70, se vislumbra el afianzamiento de una real autonomía e independencia municipal, que aunque todavía necesita perfeccionamiento, parece haberse arraigado tanto en la legislación, como en mente de la clase dirigente y la ciudadanía.

Durante el Gobierno Militar se inició un cambio profundo en el Régimen Municipal chileno. Éste empieza con la promulgación en 1973 *del decreto ley N° 25*. En él se le conceden al Alcalde todas las atribuciones que hasta esa fecha le correspondían a la Corporación de Regidores, ya que esta instancia se suprime. Por otra parte, los Alcaldes pasan a ser designados directamente por la Junta de Gobierno.

Sin embargo, la reforma real del sistema municipal comenzó en 1976 con la entrada en vigencia del *decreto ley 1.289*, con él que se empezó a dibujar la Municipalidad como la conocemos hoy. La autoridad máxima de ella es el Alcalde que es designado por el Presidente de la República, oyendo al Intendente Regional. El Alcalde que está subordinado al gobernador, salvo en las materias estrictamente municipales, donde cuenta con amplias atribuciones.

No obstante, con la dictación del decreto N° 3.063 de 1979 que establecía la nueva ley de *Rentas Municipales*. Ésta aumentó los recursos comunales y estableció el mecanismo redistributivo del Fondo Común Municipal³. Este Fondo recibe aportes de todos los municipios del país, que luego son redistribuidos según diversos parámetros, como por ejemplo, el índice de pobreza.

Finalmente en 1988 se dictó la *ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695* que, con modificaciones, rige a las Municipalidades hasta el día de hoy. En ella perduran muchas de las normas establecidas en 1973, aunque hay algunos cambios. Por ejemplo, se establece que las Municipalidades son corporaciones de derecho público con

³ Irma Miranda, "Administración Municipal y Participación Ciudadana", Santiago, Chile, 1989, pág. 17.

personalidad jurídica y patrimonio propio. Además, el Alcalde ya no es designado directamente por el Presidente de la República, sino que por el Concejo Regional de Desarrollo, fundamentado en una terna propuesta por el Concejo de Desarrollo Comunal, pero esta fórmula no rige en las comunas donde los Alcaldes son designados directamente por el Presidente de la República.

La finalidad de esta ley era que las Municipalidades contaran con medios legales y económicos que les permitieran transformarse en un medio de descentralización del poder central, contribuyendo al desarrollo homogéneo del país.⁴

Con el primer gobierno democrático nuevamente se realizaron cambios al Régimen Municipal, pero siempre conservando como base las reformas efectuadas durante el gobierno militar. En 1991, durante el Gobierno de Patricio Aylwin, se promulgaron diversas modificaciones a la ley 18.695.

Un cambio importante fue la designación de las Municipalidades como corporaciones autónomas, con lo que fortalece su independencia de las demás instancias de la administración; La autonomía era reconocida en forma implícita antes de estas reformas, pero ahora se establece expresamente.

Por otra parte, las autoridades locales vuelven a ser elegidas por sufragio universal. El CODECO es remplazado por el Concejo Comunal, integrado por Concejales elegidos democráticamente. En tanto, el CODECO vuelve a ser un órgano de consulta y de representación de la Comunidad. Como segundo mecanismo de participación ciudadana se establece el Plebiscito, que puede realizar el Alcalde con el acuerdo del Concejo, sobre materias de administración local, relativas a inversiones específicas de desarrollo comunal. Estos plebiscitos son vinculantes para la autoridad comunal.

En cuanto al financiamiento a partir de estas modificaciones el gobierno regional otorga un aporte a las Municipalidades y que éstas son autónomas en la administración de sus finanzas.

⁴ Irma Miranda, op. cit., pág.17

Aunque con estas modificaciones la autonomía de las Municipalidades quedó plenamente establecida, hubo una nueva modificación a la ley en el año 1999, donde se aumentan las facultades de fiscalización al Concejo, se cambia en orden de algunas funciones y atribuciones de las Municipalidad, entre otros; Sin embargo, los cambios en el Régimen Municipal aún están lejos de terminar.

3.2 Las Municipalidades Chilenas

En Chile, las municipalidades se rigen por la Constitución Política y por distintas leyes que versan sobre temas específicos que atañen su funcionamiento. Sin embargo, tienen su principal base legal en la ley 18.695 publicada el 31 de marzo de 1988. En ella se instauran sus funciones y atribuciones, cómo ha de ser su organización interna y su financiamiento.

La función genérica de las Municipalidades es administrar las comunas satisfaciendo las necesidades de la comunidad local y asegurando su participación en el progreso económico, social y cultural.⁵

Según la Constitución Política y la ley 18.695 las Municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio:

- **Corporaciones:** quiere decir que están constituidas por más de un órgano como son el Alcalde, el Concejo, el Consejo Económico Social, etc.
- **Autónomas:** quiere decir que no están sometidas en un vínculo jerárquico o de dependencia a otros organismos del Estado. Por lo tanto, pueden ejercer dentro de su territorio libremente las funciones que se les han asignado. Los límites de esta autonomía son el ordenamiento jurídico, ya que la Municipalidades deben someterse a las leyes y no tienen más atribuciones que las que expresamente le son entregadas por ellas. Además, tienen la obligación actuar dentro de los planes regionales y nacionales, por lo tanto tienen que coordinarse con los demás organismos del Estado.

⁵ Ley 18.695 Artículo 1.

- **De derecho público:** significa que su creación, funciones y organización tienen su origen en la Constitución Política y en su respectiva Ley Orgánica Constitucional a las que deben someter su actuar.
- **Con personalidad jurídica:** significa que pueden ejercer derechos y contraer obligaciones.
- **Con patrimonio:** significa que tienen patrimonio propio, distinto al del Fisco.

Por otra parte, la ley establece que las Municipalidades son organismos de administración y no de gobierno, ya que las tareas de gobierno propiamente tales le corresponde realizarlas al Presidente de la República, los ministros de Estado, los intendentes y gobernadores.

Uno de los grandes logros que ha alcanzado el Régimen Municipal chileno, es el nivel de autonomía que ha obtenido con las reformas realizadas desde la década del 70. Ésta se vio reforzada con las modificaciones que se hicieron a la ley en 1991 y con la elección directa de las autoridades municipales. Sin embargo, hay que destacar que la Constitución Política establece en su artículo 3 que el Estado Chileno es Unitario, norma que es base de la institucionalidad y que no se puede ver afectada por el carácter autónomo y descentralizado que revisten los municipios.⁶

Por lo tanto, las Municipalidades están insertas en la administración del Estado, lo que implica que tienen que trabajar en forma armónica con los demás organismos que lo integran. La ley 18.695 instituye claramente que los municipios deben regular su actuación con los demás organismos públicos. Según la ley, las Municipalidades deben actuar dentro del marco de los planes nacionales y regionales que regulen la respectiva actividad.

⁶ Rodrigo Baeza, “Manual de Consulta en Materias Jurídicas administrativas y financieras de las municipalidades”, *Serie Estudios Municipales*, Corporación de Promoción Universitaria, Santiago, Chile, 1994, pág. 25.

Por otra parte, los municipios tienen que llevar a cabo sus actividades dentro de los límites que establecen tanto la Constitución como las demás leyes que la rigen y que son las mismas para todo el país.

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, las Municipalidades chilenas no dejan de ser autónomas, ya que no están sometidas a un vínculo jerárquico o de dependencia de otros órganos del Estado. Pueden desempeñar sus funciones sin rendir cuentas, pero siempre con la obligación de coordinar su actuar con las demás instancias (nivel provincial, regional y nacional). El Intendente y el gobernador son los encargados de velar por que se cumpla la coordinación. Ésta es reforzada por el hecho que los Concejos Regionales son designados por los Concejos Comunales.

3.3 La Organización

Podemos relacionar una organización con una municipalidad ya que ésta se encarga de la administración local de una comuna, la que se encuentra encabezada por un alcalde y un Concejo Comunal, todos elegidos por votación popular, teniendo a su vez la responsabilidad de la administración de la educación y en algunos casos la salud pública en su ámbito territorial.

Ahora si bien todos tenemos una idea básica acerca de lo que significa el término **organización**, no siempre podemos definirlo adecuadamente. Por ello, a continuación se plantea la **definición de organización** desde distintos puntos de vista (tanto de autores como de instituciones), cuya finalidad es entregar al lector una idea más amplia acerca del significado de este importante término.

Definición de Organización Desde Distintos Puntos de Vista:

1. Para Simón Andrade Espinoza, la organización es *"la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"*.⁷

⁷ Del libro: «Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 448.

2. Según Alexei Guerra Sotillo, *la organización es “a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido”*.⁸
3. Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, *la organización “consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”*.⁹
4. Según la American Marketing Association (A.M.A.) *la organización “cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas”*.¹⁰
5. El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que *la organización es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”*.¹¹
6. Richard Hall, *define organización como “una colectividad con límites relativamente identificables, un orden normativo, rango de autoridad, sistema de comunicación y sistema de pertenencia coordinados, estas colectividades existen*

⁸ Obtenido de la página web: <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>, el 28 de agosto 2007.

⁹ Del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.

¹⁰ Obtenido de la página web de la American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>, del Dictionary of Marketing Terms, el 28 de agosto 2007.

¹¹ Obtenido de la página web de la Real Academia Española: <http://www.rae.es/>, el 28 de agosto 2007.

*de manera relativamente continúa en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas por lo general, con un conjunto de objetivos”.*¹²

La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se piensa en el sentido de actividad destinada a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas y labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o condiciones en que se relacionarán para la obtención de un objetivo o meta. Como objeto, la organización admite la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido. Como objetos o sistemas, las organizaciones constituyen el principal constructor teórico estudiado por la ciencia administrativa.

En este sentido, para *Robbins y Coulter (1996)* “una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico”.

*Kliksberg*¹³ (1996) por su parte, plantea que toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa.

Carlos Dávila (1985) concibe a la organización “como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento”.

Los pensamientos anteriores de lo que es una organización, así como el aporte de la gama de autores, apuntan a definir a las organizaciones sociales a partir de ciertos elementos: la presencia de un conjunto de personas; una estructura que relaciona y le da

¹² Hall, st,1995

Bamans, s.t., 1983

¹³ Doctor en Economía, argentino, reconocido mundialmente como fundador de una nueva disciplina, la Gerencia Social y es pionero de la "Ética para el Desarrollo", el Capital Social y la [Responsabilidad Social Empresarial](#).

coherencia al trabajo fusionado, y la existencia de una serie de objetivos, finalidades o propósitos para cuyo logro se crea la organización.

Por ello, la organización se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí por medio de una coordinación horizontal y vertical para el logro de los objetivos contemplados en la estructura de la institución.

La Teoría General de Sistemas surge con el aporte teórico del biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffi¹⁴, quien al buscar afanosamente una explicación científica sobre el fenómeno de la vida, descubrió y formalizó algo que ya había vislumbrado Aristóteles y Heráclito; y que Hegel tomó como la esencia de su *Fenomenología del Espíritu*: **Todo tiene que ver con todo**. Por su carácter globalizado y abierto Bertalanffi no pudo dar respuesta a la pregunta crucial ¿qué es la vida?, pero se acercó a su resolución con ideas que transformaron radicalmente nuestra visión del mundo: El todo es más que la suma de sus partes, el todo determina la naturaleza de las partes; las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo; las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes.

En este contexto se puede relacionar la teoría de sistemas con las municipalidades en el sentido de que cada sistema existe dentro de otro más grande y se puede demostrar en que cada departamento depende de una dirección y todas finalmente conforman una institución edilicia quienes dependen directamente del Alcalde quien es la máxima autoridad comunal.

La investigación de Bertalanffi marcó un salto cualitativo en la comprensión y desarrollo de la teoría de sistemas, ya que demostró que las organizaciones son entes dinámicos y que las variadas interrelaciones e interconexiones les permiten retroalimentarse y crecer en un proceso que constituye su existir. En el incesante aprendizaje y retroalimentación que mejora las salidas y entradas y perfeccionan el proceso, Bertalanffi desentrañó la vida de las organizaciones.

¹⁴ (1901-1972)

Por eso que fue en el campo organizacional donde las teorías de Bertalanffi lograron sus mayores éxitos. El enfoque sistémico permitió comprender a una organización como un conjunto de subsistemas interactuantes e interdependientes que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cada sistema, subsistema y subsistema desarrolla una cadena de eventos que parte con una entrada y culmina con una salida. Lo que ocurre entre la entrada y la salida constituye la esencia del subsistema y se conoce como proceso, es lo que transforma una entrada en salida. En la transformación se debe tener en cuenta cómo se realiza ésta.

Las entradas son los ingresos del sistema y pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Constituyen la fuerza de arranque de cada subsistema dado que suministran las necesidades operativas. Una entrada puede ser la salida o el resultado de otro subsistema anterior.

Las salidas de los sistemas son los resultados de procesar las entradas. Estas pueden adoptar las formas de productos, servicios o información, y ser la entrada de otro subsistema. En la teoría de sistemas, es muy normal que la salida de un sistema sea la entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, en un ciclo continuo.

La característica del enfoque sistémico de Bertalanffi es que se trata de sistemas abiertos, permeables a los cambios y al aprendizaje que se induce en la práctica, es decir, que en el proceso experimentan cambios y se autotransforman. Se trata de un proceso permanente que promueve la sinergia y la retroalimentación, para el mejoramiento continuo. De ahí su éxito de cara a la visión de la gestión organizacional y la maximización de sus subsistemas.

¿Cuáles son los objetivos de diseñar una estructura organizacional?

Debe diseñarse para establecer quien realizará las diversas tareas y quien será responsable de los resultados obtenidos; para descartar los obstáculos al desempeño que resulta ante la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades y para tender redes en cuanto a la toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

En la estructura organizacional, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

Según el tipo de organización, esta se clasifica en:

Formal: Es la organización planeada, fundada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio; Se llama formal a una organización, cuando las actividades de dos o más personas, están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado; Lo más importante de una organización Formal es el propósito común y consciente de las personas que se comunican entre sí, además están dispuestas a actuar y compartir un objetivo.

Informal: Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos; Es aquella que nace de una forma libre y espontánea sin un propósito consciente de trabajar en equipo; Puede ser cualquier actividad personal conjunta que surja de la camaradería, amistad o intereses comunes.

Las organizaciones según el tipo de función se clasifican en: empresarial, comercial, educativa, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y/o de salud, entre muchas otras, donde las personas conviven e interactúan con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución; En las organizaciones es necesario controlar rigurosamente a las personas si se desea lograr el o los objetivos.

Con el propósito de ahondar más en la organización, podemos precisar que este sistema está compuesto por los siguientes elementos:

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional *"es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización"*.¹⁵

Clima Organizacional:

"El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización".¹⁶ Éste se entiende como la creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la organización, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de acentuada importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional admite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras; Una cultura laboral abierta y humana incita la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite; Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

¹⁵ http://www.ecured.cu/index.php/Cultura_Organizacional

¹⁶ Chiavenato, (1992)

Los Elementos Básicos de la Organización son:

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Sistematización: Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Estructura: Las organizaciones crean la **ESTRUCTURA** para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

La estructura se relaciona directamente con la organización del trabajo. Tiene que ver, pues, con cuestiones como el tipo y cantidad de trabajo, el tiempo disponible, el número de personas, el equipamiento técnico necesario, las posibilidades de intercambio profesional, etc.

Las organizaciones adquieren realidad objetiva y estable gracias a la estructura o entramado material, formal y personal en que se apoyan. Esta estructura puede ser horizontal o jerárquica, formal o informal, centralizada o descentralizada, funcional o no, pero existe en todas las organizaciones; es producto inevitable de un funcionamiento coordinado y garantía de una mínima continuidad y efectividad.

Diseño de Estructuras:

Las municipalidades tienen por ley un reglamento que regula la estructura y organización interna, así también como funciones generales y específicas de las distintas

unidades que la componen y la coordinación necesaria entre ellas. En este contexto podemos enumerar distintos tipos de estructuras:

- Estructura Burocrática: Se caracteriza por desplegar operaciones altamente rutinarias, que se llegan a conseguir mediante la especialización del trabajo, la aplicación y cumplimiento de normas y procedimientos muy delimitados, el agrupamiento de tareas en unidades funcionales, con una autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones, todavía en algunos bajo el principio de la cadena de mando, que significa la línea de autoridad, continua que se difunde desde la parte superior de la pirámide organizacional hasta el nivel más inferior, bajo el criterio del procedimiento administrativo de quién informa a quién. Una de las particularidades de la estructura burocrática, es impulsar las habilidades para desarrollar actividades estandarizadas de manera eficiente y efectiva.
- Estructura Orgánica: Las organizaciones orgánicas tiene en vez de una autoridad jerárquica, una red estructural de control, en vez de especialización en las tareas, un ajuste y revisión continua, de las mismas, en vez de supervisión jerárquica, un sistema de comunicación que involucra información y concejos.
- Estructura Simple: Esta estructura se caracteriza por tener un bajo nivel de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y principalmente poca formalización. Una estructura simple representa una organización plana, que por lo general, puede contar con sólo dos o tres niveles verticales, un equipo de dependientes y una persona en quién se centraliza la autoridad y la toma de decisiones.
- Estructura Compleja: Se entiende por estructura compleja aquella organización que posee una marcada división del trabajo, con gran cantidad de departamentos y divisiones, además de un alto grado de entrenamiento requerido a sus miembros para desarrollar las tareas asignadas. También hace notar que al interior de la organización los niveles de complejidad pueden variar de una unidad a otra, como se identifica a continuación:

Diferenciación Horizontal: Tiene que ver con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización, entre los miembros de esta, hay dos formas de subdividir las tareas, la primera es asignándole a especialistas altamente entrenados, un rango suficientemente amplio de actividades a realizar, la segunda consiste en dividir tan minuciosamente las tareas más rutinarias y uniformes, son las que dividen en el caso de la segunda forma de división horizontal y en el caso de la primera forma son mas bien tareas no rutinarias y variadas.

Diferenciación Vertical: La diferenciación vertical se refiere, a la forma en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de información para vincular las tareas y las unidades entre sí. La diferenciación vertical establece la distribución de la autoridad entre los niveles para darle a la organización más control sobre sus actividades e incrementar su habilidad para crear valor. Básicamente se refiere al número de niveles o posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las líneas productivas. Se supone que a mayor altura en la jerarquía habrá mayor autoridad.

La diferenciación vertical y horizontal, presentan a las organizaciones problemas de control, comunicación y coordinación. Las sub-unidades a lo largo de cualquiera de los ejes, son núcleos que se diferencian de las unidades adyacentes y de la organización.

Diferenciación Especial: Este elemento final de la complejidad de una organización puede en realidad ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, es decir que las actividades y el personal puede estar disperso en el espacio de acuerdo con funciones horizontales o verticales, por la separación de las tareas o los centros de poder.

El análisis anterior sugiere que los tres elementos principales de la complejidad varían, con frecuencia, independientemente entre ellos. Debe señalarse que también se puede dar que estos elementos varían en conjunto en organizaciones pequeñas, pues estas operan con poca complejidad vertical y horizontal.

Se anota que las organizaciones presentan una mayor tendencia a desarrollar estructuras complejas en la medida en que su entorno también se complica, por lo tanto se dice que la complejidad está relacionada con la tasa de cambios que ocurran interna o externamente.

Las organizaciones según el diseño de su estructura, es decir, según la medida en que la autoridad se delega, se dividen en:

- Estructura Centralizada: *“En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda”*.¹⁷
- Estructura Descentralizada: *“En una organización descentralizada, la autoridad de tomar decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad”*.¹⁶

Las organizaciones están compuestas por personas que establecen redes de comunicación, poseen características diversas y motivaciones específicas, el autor Elton Mayo¹⁸ es reconocido por sus aportes a la Teoría de las Relaciones Humanas él y sus colaboradores descubrieron que:

- La cantidad de trabajo que desarrollan los trabajadores no está determinada por su capacidad física, sino por su capacidad Social.
- Que las consideraciones no económicas desempeñan un papel central en la determinación de la motivación y en la felicidad del obrero.

¹⁷ Del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 251 y 252.

¹⁸ George Elton Garcia (26 de diciembre de 1880, Adelaida, Australia - 7 de septiembre de 1949), fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.

- Que la más alta especialización no es de ninguna manera la forma más eficiente de la división del trabajo.
- Y que los obreros no reaccionan a la administración y a sus normas y consideraciones como individuos, sino como miembros de grupo. En definitiva los resultados de las investigaciones del autor apuntan a señalar que el aumento del rendimiento de los trabajadores no tiene que ver con su capacidad física sino que a un cambio social que ellos experimentaron producto de las modificaciones en el nivel de situación, su satisfacción psicológica¹⁹.

Hugo Münsterberg²⁰, como líder que era en los primeros estudios en aplicar la psicología a la industria, que se desarrollaron en Harvard, planteaba que la psicología industrial y la administración científica deberían unirse, porque ambas planteaban una misma verdad, “que la eficiencia nunca podría lograrse, a través de una dirección abusiva”, que en lugar de ello “debería venir a través del análisis científico del trabajo y la adaptación del obrero a su trabajo y su psicología, de una perfecta armonía interna.

La teoría de campo en su trabajo de investigación sobre el comportamiento Humano, hace un análisis en este tema a través de la siguiente ecuación “el comportamiento es resultado (o esta en función) entre la interacción de la persona y su ambiente”. La persona en esta ecuación, está determinada por las características genéticas y por las características adquiridas mediante el aprendizaje realizado a través del contacto con el ambiente.

La teoría de la disonancia cognitiva²¹, se refiere en la idea de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia en el mismo. Él llega a esta teoría desde el análisis de la comparación social, que permite saber que el

¹⁹ Elton, Historia del Pensamiento Adm., sf, sc. sa

²⁰ (Danzig, 1 de junio de 1863 - Alemania, 16 de diciembre de 1916), psicólogo polaco-alemán. Pionero de la [psicología aplicada](#), estableció las bases de la [psicología industrial](#).

²¹ (Nueva York, 8 de mayo de 1919 – Nueva York, 11 de febrero de 1989) fue un [psicólogo social](#) estadounidense. Fue autor de *A Theory of Cognitive Dissonance* (1957), obra en la que expone su teoría de la disonancia cognitiva, que revolucionó el campo de la psicología social, y que ha tenido múltiples aplicaciones en áreas tales como la motivación, la dinámica de grupos, el estudio del cambio de actitudes y la toma de decisiones.

individuo tiende a autoevaluarse, esto es, a conocer si sus opiniones, actitudes y cualidades son correctas o comparables con la de otros individuos de su entorno. Si aprecia disonancia, siente malestar y trata de corregir las desviaciones mediante mecanismos que reduzcan los efectos de la disonancia – cambio de conducta. La disonancia viene a medir la insatisfacción provocada por actitudes contradictorias.

Pues bien, lo anteriormente expuesto permite clarificar la cultura organizacional existente en una organización, la que incluye lineamientos perdurables que se transmite en la comunicación interna de toda organización. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación, para ello se hace necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

- ✓ Transmita un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- ✓ Facilite el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- ✓ Refuerce la estabilidad del sistema social.
- ✓ Ofrezca premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas más importantes.

Es necesario, además, entender que el ser humano, ha desarrollado sus ideas, teorías y conceptos, bajo la influencia de sus experiencias personales, tanto en el campo del saber donde incursiona, como de las diferencias de la intencionalidad o actitud implícita de otras personas cuyos propósitos específicos presentan percepciones distintas²².

²² Ivis Goñi Camejo, Ingeniera Mecánica. Especialista en Información Científico-Técnica. Departamento Metodológico. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. ACIMED, 2000

Afortunadamente, las organizaciones han comenzado a entender el valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

De ahí la relevancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que proporcione la interacción y mejore el entorno y conducta del grupo, cuando logran encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, la respetan y asumen posiciones tolerantes en la confrontación constructiva, se crean relaciones fuertes y estrechas que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

Finalmente, se trata de valorar, cómo se articula la información y la comunicación, cómo fluye en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se fortalecen y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura organizacional; si la información y la comunicación informales se procesan y se canalizan institucionalmente, para que trasciendan el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización. Si se ofrecen elementos de juicio para la toma de decisiones por la prontitud de la gestión, si se optimizan recursos para la planeación y contribuyen a la organización interna y disminuye la dispersión, de esfuerzos, de recursos humanos, de técnicas y tecnologías²³.

3.4 El Proceso de Comunicación

Comunicar es transmitir el pensamiento por diversos medios, como el oral y el escrito. De esta forma la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.

²³ Alberto Martínez de Velasco, Fundamentos de la Comunicación Interna, Web, sf.

Para que haya comunicación, primero debe haber información, lo cual se considera el primer circuito de la comunicación.

Partiendo de la información más general, podemos definir la comunicación “como un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse e influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción”.

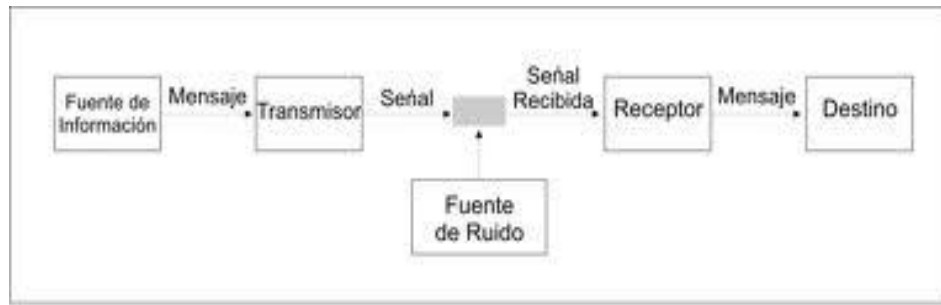
Puramente y de forma más sencilla se puede decir que la comunicación es la transferencia de información de un sujeto a otro.

Según el modelo de Shannon y Weaver²⁴ los elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación son:

Fuente	Componente de naturaleza humana o mecánica que determina el tipo de mensaje que se transmitirá y su grado de complejidad.
Transmisor	Recurso técnico que transforma el mensaje originado por la fuente de información en señales apropiadas.
Canal	Medio generalmente físico que transporta las señales en el espacio. Cumple una función simple de mediación y transporte.
Ruido	Expresión genérica utilizada para referirse a variadas distorsiones originadas en forma externa al proceso de comunicación.
Receptor	Recurso técnico que transforma las señales recibidas en el mensaje concebido por la fuente de información.
Destino	Componente terminal del proceso de comunicación, al cual está dirigido el mensaje. Es el elemento decisivo para pronunciarse sobre la fidelidad de la comunicación.

La imagen que a continuación se presenta recoge visualmente el modelo tradicional de Comunicación, basado en un modo lineal o secuencial.

²⁴ “Teoría de la Información” formulada a fines de los años 40. Su primera versión apareció en el Bell System Technical Journal de Octubre de 1948, perteneciente a la Bell Telephone Laboratories, organización a la que Shannon se encontraba profesionalmente ligado. Poco después el sociólogo Warren Weaver, redactó un ensayo destinado a enfatizar las bondades de esta propuesta, que fue publicado junto al texto anterior en Julio de 1.949.



Modelo de Shannon y Weaver

Imagen 1: ejemplo del modelo básico de comunicación

Según Paul Watzlawick²⁵, existen cinco axiomas en su teoría de la comunicación humana. Se consideran axiomas porque su cumplimiento es indefectible; en otros términos, reflejan condiciones *de hecho* en la comunicación humana, que nunca se hallan ausentes. En otras palabras: el cumplimiento de estos axiomas no puede, por lógica, no verificarse.

1. Es imposible no comunicar.
2. Toda comunicación tiene contenido y un nivel de relación.
3. La relación depende de la forma en que se establecen las secuencias de comunicación que cada actor de la comunicación establece.
4. Los sujetos de la comunicación utilizan la comunicación sistemática.
5. Toda relación comunicacional es complementaria.

Así mismo se plantean unos principios de cómo debe de ser la comunicación:

- Relevante: importante para el público al que va dirigida.
- Exhaustiva: completa.
- Fácil: información comprensible.
- Seductora.
- Emocionante.

²⁵ (1921 – 2007) Nació en Villach, Austria, fue uno de los principales autores de la Teoría de la comunicación humana.

3.4.1 Funciones de la Comunicación

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros; Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamiento formales que se requiere que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando se pide a los trabajadores que informen sobre cualquier inconformidad laboral a su jefe inmediato, que se apeguen a las condiciones de su puesto o que obedezcan las normas de la organización, la comunicación realiza una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando en un grupo se molesta y se hostiga a un integrante que es muy productivo (y que hace ver mal a los demás), se están comunicando informalmente con ese integrante y están controlando su conducta.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados sobre lo que hay que hacer, que tan bien lo están realizando y que puede hacerse para mejorar su desempeño, en caso de no ser el óptimo.

Para muchos trabajadores, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social, por ende, la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimiento de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la **expresión emocional** de sentimiento y de satisfacción de necesidades sociales.

La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones, ya que ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar alternativas.

3.4.2 El Nuevo Paradigma de la Comunicación

Actualmente nos hallamos frente a un nuevo contexto de la comunicación, que prevalece al modelo inicial planteado, donde la forma de comunicar y transformar la información se ha vuelto más compleja.

La comunicación ha evolucionado y sobre todo se ha visto influida en los últimos tiempos por un mundo más globalizado; por la eliminación de barreras lo que provoca un aumento de la competencia; por la apertura de mercados y sobre todo por la convergencia de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, que han alterado las relaciones tradicionales entre el emisor y el receptor.

En este sentido no sólo se ha visto alterado el canal, sino también se han visto alteradas con estos cambios las dimensiones tradicionales del tiempo y espacio.

Todo ello ha llevado a un nuevo paradigma de la comunicación, cuyos principios básicos se pueden resumir a continuación en:

- Comunicación más participativa.
- Interpersonal.
- Global: sin barreras de espacio ni fronteras.
- Operativa: volcada a la acción.
- Y para todo el mundo.

Es en este punto en que se encuentra la comunicación actualmente, y es en este sentido amplio en el que debe considerarse ya que condicionará la forma de comunicar en la organización.

3.4.3 La Comunicación Interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al usuario interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar

a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Es un error pensar que la comunicación interna es “un lujo” y algo exclusivo de las grandes empresas y primordialmente en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a instaurar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la organización para conseguir retener el talento.

Muchas instituciones ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y fomentar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero forjador de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

3.4.4 Tipos de Comunicación

Dentro de las organizaciones aparecen dos tipos de comunicación:

La formal o institucional: Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa, como teléfono, circulares, memorándums, oficios, informes, reportes, etc.

La informal: Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. En muchos casos este tipo de comunicación es más fuerte que la formal e ignorarla puede afectar al desarrollo de la organización.

Los diferentes tipos de comunicación según el emisor de la comunicación, se puede distinguir:

Horizontales: Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la organización; en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

Verticales: En este tipo de comunicación la dirección que toma la comunicación vertical es entre las diferentes posiciones de la jerarquía institucional, es decir de trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.

En este movimiento vertical de información existen dos posibilidades, ascendentes, de estratos más bajos de la organización a más altos, y descendentes, en dirección contraria, es decir, de los altos estratos a los inferiores.

Vertical Ascendente: aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores; Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores; Esta comunicación es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, a parte que puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo.

Ejemplo de este tipo de comunicación son las encuestas, reuniones con el personal.

Vertical Descendente: Es aquella que fluye desde los rangos superiores de la institución (gerencia) hasta los rangos inferiores (funcionarios); Este tipo de comunicación es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores; Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento; Se trata de una información de poder; Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa, así en empresas de gran tamaño puede llegar a tener menos efectividad debido al distanciamiento y esto puede llevar a una distorsión de la información. En este caso se deberá recurrir a algún tipo de solución para evitarlo.

Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa.

Según la participación del número de interlocutores la comunicación se puede clasificar en:

Monodireccional: Se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta.

Bidireccional: Es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta. Este tipo de comunicación siempre es recomendable.

Multidireccional: la creciente complejidad de la sociedad provoca la creación de un cambio en la comunicación, hacia un modelo en el que no sólo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos.

3.4.5 Canales de Comunicación

Un canal de comunicación es el medio físico utilizado para transportar información entre dos extremos.

Teniendo en cuenta el significado del término y a partir de la clasificación de la comunicación interna según el código del mensaje (Katz & Kahn, 1995)²⁶, se definen de manera análoga tres tipos de canales, teniendo en cuenta su naturaleza:

1. **Canal de comunicación oral:** La principal ventaja de la comunicación oral es que hace viable un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y esclarecer ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es evidente. Además, una reunión con el superior puede concederle al subordinado una sensación de importancia. Obviamente las reuniones, ya sean informales o planeadas, pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de argumentos.

Sin embargo, la comunicación oral también presenta desventajas. No siempre permite ahorrar tiempo, como lo sabe todo encargado que haya asistido a reuniones sin acuerdos ni resultados. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

La comunicación oral implica el debate cara a cara conversaciones telefónicas, presentaciones y discursos formales. Entre las ventajas están, que las preguntas pueden hacerse y responderse: la retroalimentación es inmediata y directa; los

²⁶ Enfoque basado en la teoría de los sistemas (un modelo de organizaciones más amplio y complejo).

receptores pueden percibir la sinceridad del emisor (o la falta de ella); y la comunicación oral es más persuasiva y en ocasiones menos costosa que la escrita.

Sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas: puede conducir a declaraciones espontáneas incorrectas y no existe un registro permanente de ella (a menos que se haga un esfuerzo por hacerlo).

La comunicación oral comprende, entre otros:

- **La comunicación interdepartamental:** La comunicación interdepartamental es el proceso a través del cual varios departamentos se envían y reciben mensajes entre ellos; Para que la comunicación sea efectiva, un departamento le debe mandar al otro un mensaje claro y comprensivo que se entienda clara y completamente. Si no ocurre, habrá problemas. La comunicación ineficaz puede conducir a la confusión, a la falta de moral y a la frustración entre los empleados y los departamentos.
- **Reunión de trabajo intra departamento:** Actividad que se genera en una situación de grupo en un espacio y momento determinado y que está destinada a tomar decisiones y/o resolver problemas.

2. **Canal de comunicación escrito:** La comunicación escrita tiene la ventaja de facilitar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público mediante el correo. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos.

Las desventajas de este tipo de comunicación es que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden molestarse de una expresión deficiente en caso de que sus autores sean ineficaces y no brindan retroalimentación inmediata.

En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.

La comunicación escrita comprende actos administrativos: Estos son es el medio a través del cual la Administración pública cumple su objetivo de satisfacer los intereses colectivos o interés público. *“Es la formalización de la voluntad administrativa, y debe ser dictado de conformidad con el principio de legalidad”*.²⁷

- **El Oficio:** Es un documento o comunicación escrita de carácter netamente oficial, protocolario, utilizado por las autoridades o funcionarios dependientes de la diferentes dependencias públicas o privadas. Éste tiene la función de relacionar a los órganos administrativos de la más alta jerarquía y por consiguiente debe ir firmado por el máximo representante legal de la institución que lo emita; Se usa para comunicar disposiciones, consultas, órdenes, informes o también llevar a cabo gestiones de acuerdo, de colaboración, etc.
- **La Carta:** es un medio de comunicación escrito por un emisor (remitente) y enviado a un receptor (destinatario); "Es un escrito por medio del cual se comunican dos personas o dos firmas comerciales con toda la amplitud que el caso lo requiere a propósito de un trámite".
- **La Circular:** "es un escrito que se emplea para comunicar simultáneamente un mismo asunto a varias personas a quienes por igual interesa"; La circular es un escrito que por igual se emplea en la tramitación de asuntos oficiales, mercantiles o industriales. El estilo en la redacción de la circular ha de adecuarse al modelo de la carta, sobresaliendo en su redacción la claridad y la sencillez ya que se trata de escritos destinados a personas de muy diverso nivel.
- **El Memorándum:** Es un escrito que se utiliza esencialmente para auxiliar a la memoria como un apunte"; Es por tanto una nota o recado de carácter oficial; Memorándum significa "lo que se debe recordar o tenerse en mente". Se destina su uso en la correspondencia a consignar las ideas que han de estar presentes en nuestra memoria cuando, regularmente los superiores, dan órdenes o indicaciones por escrito, por lo cual es de carácter netamente interno de la empresa u oficina que lo envía. La extensión del memorándum

²⁷ Acto administrativo - Derecho Administrativo *Facultad de Derecho*.

es de media carta (hay que recordar que es un recado y no una carta) y su estilo es sobrio en razón del propósito a que se destina.

- **La Resolución:** consiste en una orden escrita dictada por el jefe de un servicio público que tiene carácter general, obligatorio y permanente, y se refiere al ámbito de competencia del servicio; Las resoluciones se dictan para cumplir las funciones que la ley encomienda a cada servicio público; En cuanto a su ámbito material, la resolución alcanza a todo aquello que complementa, desarrolle o detalle a la ley en la esfera de competencia del servicio público; En cuanto al territorio, las resoluciones pueden tener alcance nacional o local, tratándose de servicios descentralizados; Las resoluciones tienen un enorme impacto en la actividad económica y social, pues tienen un grado de flexibilidad, oportunidad e información que la ley no puede tener, y en ese sentido la complementan.
- **El Decreto:** es un tipo de acto administrativo emanado habitualmente del poder ejecutivo y que, generalmente, posee un contenido normativo reglamentario, por lo que su rango es jerárquicamente inferior a las leyes.
- **El Informe:** El informe es una exposición de hechos o datos comprobables sobre una persona (su capacidad, su salud, su experiencia profesional, etc.) o sobre un asunto de la vida diaria (daños causados por un ciclón, situación del transporte, ventas de un negocio, etc).
- **La Providencia:** es un concepto jurídico que corresponde al área del Derecho Administrativo; este acto es llevado a cabo cuando las decisiones de la Administración Pública no tienen el carácter de decretos o resoluciones, es decir se consideran como un trámite o comunicado sin sustento jurídico ni justificación legal alguna.

Las ventajas de utilizar mensajes escritos son que el mensaje puede corregirse varias veces, es un registro permanente que puede guardarse, el mensaje sigue siendo el mismo incluso si pasa por varias personas, y el receptor tiene más tiempo de analizarlo.

Sus desventajas son que el emisor no tiene control sobre el dónde y cuándo se lee, o si no se lee; el emisor no recibe retroalimentación inmediata; el receptor puede

no comprender partes del mensaje, y éste debe ser más largo a fin de contener información suficiente que responda a preguntas anticipadas.

Valore estas condiciones al decidir si se comunica oralmente o por escrito.

3. **Canal de comunicación electrónico:** Es la forma avanzada de comunicación utilizando las más sofisticadas tecnologías; La comunicación ha ido evolucionando utilizando cada vez técnicas más avanzadas, y tener mayor velocidad en el proceso.

Los administradores utilizan las computadoras no solamente para recopilar y distribuir datos cuantitativos, sino también para “hablar” con otros a través del correo electrónico (e-mail). Para las personas que no tienen acceso directo a los demás mediante una computadora, los faxes pueden transmitir mensajes en segundos a través de las líneas telefónicas de todo el mundo. Otros medios de comunicación electrónica son las teleconferencias, por medio de las cuales grupos de personas en distintos lugares interactúan a través de las líneas telefónicas (audioconferencias) y quizás también se vean unos a otros en monitores de televisión cuando participan en debates en grupo (videoconferencias).

Dentro de las organizaciones las ventajas de la comunicación electrónica comprende la distribución de más información y velocidad y eficiencia en la entrega de mensajes de rutina a grandes cantidades de personas.

Entre las desventajas de la comunicación electrónica podemos mencionar la dificultad para resolver conflictos complejos, que requieren interacción más amplia, cara a cara y la imposibilidad para captar claves sutiles, no verbales o de inflexión acerca de lo que el comunicador está pensando o transmitiendo. El correo electrónico es el más apropiado, entonces, para los mensajes de rutina que no requieren de intercambiar grandes cantidades de información compleja. Es menos adecuado para información confidencial, resolución de conflictos o negociaciones.

3.5 Concepto e Importancia de la Administración

La palabra administración viene del latín, se forma del prefijo “ad” y del vocablo “ministratio”. El prefijo “ad” significa dirección, tendencia; “Ministratio” deriva de minister, compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación, entonces minister significa subordinación.

La etimología nos da la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Sin embargo, la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla a efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia.

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente: La administración se aplica a todo tipo de institución; El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración; Una adecuada administración eleva la productividad; La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.

3.6 Orígenes del Pensamiento Administrativo

La administración como una actividad práctica surgió cuando los hombres primitivos se unieron y se organizaron para poder enfrentar las condiciones adversas de la naturaleza.

Cuando el número de personas aumentó las necesidades de alimento, vestido y protección también lo hicieron y, por lo tanto, la condición de sobrevivencia de la comunidad pasó por la búsqueda de una adecuada organización grupal. Esta debía consentir tanto la cohesión del grupo como la obtención de los satisfactores que se requerían, no sólo para la subsistencia sino también para la reproducción de la propia comunidad. A partir de este momento la administración, aunque de forma totalmente instintiva y rudimentaria, se hizo necesaria en la organización de la vida de individuos.

Es decir, desde la formación de los clanes, cuando algunos individuos se especializaron en ciertas tareas comunitarias, hasta la creación de los grandes complejos sociales-industriales de la actualidad, las técnicas y estrategias administrativas, como formas de organización de las actividades humanas se hicieron imprescindibles en los procesos productivos, económicos y sociales.

La administración ha sido una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana. Desde siempre, cada tipo de organización ha requerido de control de actividades y de toma de decisiones acertadas para conseguir sus objetivos cualesquiera que sean estos de manera eficiente, es por esto que han creado estrategias y métodos que lo permitan. Esto lo vemos evidenciado desde el año 400 a.C., cuando los Egipcios reconocen la necesidad de planear, organizar y controlar los sistemas agrícolas, de pastoreo y comercio con los que contaban. Luego, en el año 500 a.C., la historia nos habla del Imperio Chino, en donde Confucio sentó las bases de la administración China. Es por ello que los antecedentes históricos de la administración son infinitos y existen desde que el hombre es hombre.

La administración ha tenido que pasar por diferentes momentos a través de la historia a medida que van surgiendo nuevos conocimientos y avances tecnológicos, haciendo que su definición se enriquezca pero orientada a lo mismo estableciendo cada día su importancia y cambio en cómo se aplica en la modernidad.

3.7 La Comunicación Interna en la Administración Pública

La comunicación interna está centrada en el capital humano. Es un proceso que está dirigido al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Su objetivo principal es involucrar en el proyecto institucional a todos los miembros de la organización, creando un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que conllevará a menos conflictos, menos ausentismo laboral, es decir, que cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el proyecto institucional, de manera que sus objetivos y los de la empresa estén interrelacionados.

Todas las acciones y su gestión contribuirán a crear cultura organizacional: compromiso, identidad, espíritu común. Involucrar al personal: Hacer parte de un proyecto común.

El proceso de comunicación interna, no debe entenderse como un proceso en una única dirección, sino que es la participación de ambas partes cuyo fin es satisfacer las necesidades de ambas y crear un buen clima. Por ello, es muy importante la retroalimentación que se produzca por ambas partes en la comunicación interna.

A pesar de la importancia de su gestión, la comunicación interna es una de las más desatendidas y que más pérdidas genera, la razón es que en muchas ocasiones distintas áreas de una institución desconocen lo que hacen unos y otros. Sin embargo, los directivos están conscientes de la necesidad de establecer un óptimo canal de comunicación entre los funcionarios. Un directivo eficaz tratará de compartir la información con sus trabajadores de acuerdo a las necesidades de éstos; ya que uno de los propósitos de la comunicación interna es optimizar la circulación de información

descendente y ascendente al interior de la institución. Para ello es preciso desarrollar un buen sistema de gestión de la información y la documentación.

Dentro de la gestión de la información conviene señalar distintos aspectos a llevar a cabo:

- Establecer las necesidades internas y externas de información.
- Desarrollar la base informativa de la institución y garantizar la accesibilidad de la información.
- Establecer orientaciones de seguridad para la información.
- Formar e instruir a los funcionarios de la organización en el manejo de la información.

Una correcta gestión de la comunicación interna y la gestión de la información garantizarán la calidad y eficiencia de los productos informativos de la entidad, produciendo beneficios a la organización.

Hasta hace pocos años, se creía que la comunicación era un fenómeno intuitivo que, por tanto, no requería de sistematización. A su gestión se destinaban un mínimo de instrucciones, confiando en que las personas, de manera espontánea, cubrieran sus necesidades de información acudiendo a la red informal de relaciones.

En la actualidad, es la herramienta estratégica para la gestión del cambio y se constituye en un elemento necesario para la integración e implicación de los registros en procesos de transformación tanto estructural como cultural. Sin embargo, una estructura burocrática y una cultura tradicionalmente reticente al cambio, son uno de los principales impedimentos para la implementación de procesos de comunicación dentro de las administraciones públicas.

Algunas de las características atribuidas al modelo de organización burocrático dieron como resultado unos registros caracterizados, en muchos casos, por el individualismo, la apatía y la desinformación con su consecuente incidencia sobre la eficiencia y la calidad en el servicio.

La construcción de este modelo surge a partir de la búsqueda de las características comunes de las organizaciones formales. Max Weber²⁸ acuñó el término “burocracia” para identificar las organizaciones que poseían esas características (mecanicista y racionalista). La burocracia resultaba un factor indispensable para administrar una organización compleja en una sociedad moderna. Por supuesto que Weber reconocía que el funcionamiento de la burocracia crea “obstáculos e inconvenientes”, pero creía que este era el precio para poder contar con una organización racional y eficaz. Y este equilibrio tenía las ventajas de: Mejorar la efectividad con la que se consiguen las metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo y además se controla mejor la incertidumbre, al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados a partir de reglas formales conocidas.

El modelo burocrático constituye un pilar primordial de la teoría tradicional de la organización moderna para promover los grandes procesos administrativos en los sectores industriales pero por sobre todo, en los servicios públicos administrados por los gobiernos nacionales o locales del Estado. La teoría weberiana se asimila a la teoría clásica de la organización²⁹, en cuanto el énfasis puesto en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, así como en el predominio de la organización industrial, proponiendo una solución al problema con un enfoque centrado en el producto (bien o servicio entregado) como propuesta de estructurar a la organización para que vuelque los resultados de su trabajo productivo a la sociedad.

La burocracia en el ámbito de la administración pública, aparece como un tipo de estructura que con el tiempo se va cristalizando en el aparato administrativo de sectores tan diversos como los entes públicos, instituciones, sindicatos y escuelas. Es decir, la función pública se va diversificando y haciendo más compleja. Esta se percibe como un ambiente estructurado de trabajo; se expresa en la presencia de un orden establecido y la estabilidad como algo necesario que se opone a lo transitorio y cambiante. En el ámbito

²⁸ (1864 – 1920), fue un filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, considerando uno de los fundadores del estudio moderno, antipositivista, de la sociología y la administración pública.

²⁹ Esta teoría nos plantea dos enfoques, uno desarrollado por Frederick W Taylor, enfocado en la defensa de la racionalización del trabajo desde los niveles más bajos y el otro enfoque planteado por Henry Fayol, que se enfoca en la racionalización de un sistema para la alta gerencia.

de los sistemas de gestión administrativa, las normas burocráticas se toman como marco de referencia con el cual es posible evaluar los desvíos en los comportamientos individuales, y donde éstos desarrollan tareas en racionalidad de las decisiones, la impersonalidad de su gestión, con tendencia a encarar lo rutinario y la centralización muy fuerte de su autoridad; Características que estructuralmente se fomentan en un contexto de tareas repetitivas, fuertemente normadas y orientadas en lo referido a los criterios de evaluación, mucho más a la función que al resultado; Como cultura organizacional, la burocracia se integra con valores subyacentes que priorizan las conductas racionales que se orientan por lo ya conocido y experimentado.

En relación con las acciones de la burocracia, se entienden como propias de grupos de presión que tratan de consolidar las posiciones obtenidas a través de la tecno estructura y de los servicios administrativos en las organizaciones. La fuente de poder burocrática es variada: conocimientos, acceso a información confidencial, vinculaciones políticas, control sobre recursos presupuestarios y privilegios establecidos por el marco directivo institucional. Es entonces que con la formalización de las acciones, el poder que descansa en las manos de los administrativos y en la tecno estructura, se mantiene la burocracia.

Entre las características más visibles de este fenómeno burocrático se encuentran las siguientes:

- a) La importancia de los componentes administrativos, en comparación con las restantes actividades del organismo, hecho que se manifiesta por la programación, la documentación de los actos, las reglas y otras medidas que buscan regular la conducta de sus componentes y las relaciones con otras organizaciones.
- b) La exagerada estratificación de cargos, la uniformidad y el fraccionamiento de las tareas, el planeamiento y supervisión como funciones de la organización.
- c) Los componentes racionales en las conductas decisorias, excluyendo la consideración de factores socio-afectivos, actitudes y eventos no programables.
- d) La estructura piramidal como esquema interno para la organización de los cargos.

- e) La tecno estructura, donde los expertos y controladores instalan modelos burocráticos para utilizar a la organización como fuente de poder sobre otras organizaciones.

Es evidente que la burocracia es un problema que afecta la gestión de los procesos de la administración pública, generando ineficiencia e ineficacia, por ello se hace necesario romper con el clásico esquema de liderazgo e ir más allá en la búsqueda de nuevos estilos de liderazgo que den respuesta a las nuevas tendencia y demandas de la comunidad.

En el año 1994 se creó el Comité Interministerial de Modernización, con el cual se dio impulso al ámbito más olvidado de la modernización del Estado: la gestión. Es así, como Chile empezó lentamente a entender que la gestión pública era el instrumento clave para llevar a cabo en forma satisfactoria las múltiples y nuevas demandas que el país entero empezaba a exigirle al Estado.

De acuerdo a lo anterior, para los servicios públicos esto se tradujo en un conjunto de desafíos que consistieron en optimizar el uso de los recursos financieros, elevar tanto la cobertura como la calidad de los servicios entregados, contar con personal calificado y motivado, incentivar el uso masivo y creativo de las nuevas tecnologías de información, entre otros.

Responder a dichos desafíos implicaba desarrollar nuevas y mayores capacidades e instrumentos de gestión. Con ese objetivo, el gobierno puso en marcha un conjunto de iniciativas dirigidas a proveer a los servicios públicos de orientaciones, marcos metodológicos y tareas concretas que sirvieran de base para que éstos mejoraran su accionar y avanzaran hacia un cambio en la cultura burocrática tradicional.

3.8 La Problemática en la Administración de Municipalidades

La ley establece que “las Municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las

necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”.³⁰

Entre sus funciones privativas se encuentran:

- a. Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito público.
- b. Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización.
- c. La planificación y regulación urbana de la comuna y la confección del Plan Regulador Comunal.
- d. El aseo y ornato de la comuna.
- e. La promoción del desarrollo comunitario.
- f. Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal, cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.

Sin embargo, cabe destacar que no todos los municipios del territorio nacional son iguales en su estructura, ya que esta depende tanto de su geografía y demografía como nivel social y económico de los territorios que comprenden la jurisdicción. Lo anterior producto de que no podemos comparar municipios como el de Vitacura con otros como el de Padre Hurtado, ya que el primero cuenta con recursos que incrementan su arcas fiscales, con altos ingresos provenientes de patentes comerciales, impuestos de renta de casas matrices y permisos de circulación vehicular de automóviles que gravan impuesto al lujo, en cambio el segundo cuenta permisos comerciales de bajo valor como el de ferias libres, sin embargo este recibe mayor cantidad de parte del fondo común municipal, otro factor es la alta tasa de población que presenta Padre Hurtado en un territorio densamente poblado de escasos kilómetros cuadrados, por falta de uso de suelos para vivienda, por lo cual se produce desigualdad de desarrollo, esto último, hace que los municipios dependan de variables que se vean representadas finalmente tanto en su estructura como en sus funciones, diferenciándolas aún más, convirtiendo su administración en un problema que si bien es generalizado es único a la vez en cada municipio del país.

Cerrillos, no ha estado ausente a esta problemática ya que no cuentan sus funcionarios con una claridad sistematizada de sus actos, lo que correspondería a una comunicación

³⁰ Ley 18.695

sistemática clara y precisa a través de manuales de procedimientos, informativos, instrucciones, etc. de sus actos se reflejen en un reglamento interno de estructuras, funciones y coordinación, que norme y determine los canales adecuado de comunicación interna.

La falta de manuales de procedimientos ha generado una deficiencia en la atención a los usuarios y entre los propios funcionarios, puesto que el Reglamento de Estructura y Funciones, existente, N° 54 del año 2002, no refleja lo expuesto en el párrafo anterior, es decir, no es capaz de reflejar en su tamaño y composición la realidad local de Cerrillos, siendo este reglamento una simple copia de la Ley que norma la materia, ejemplo de ello, es que muchas de las unidades y secciones expuesta en el reglamento y en su organigrama no corresponden a la realidad.

La Dirección de Tránsito es la unidad encargada de aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público en la comuna, además de otras funciones que la Ley señale o que la autoridad superior le asigne; Para el cumplimiento de sus funciones generales y específicas, la unidad se estructura de los siguientes departamentos: Permisos de circulación, Licencias de conducir e Ingeniería de tránsito.

Sin embargo durante el último periodo ésta se ha visto afectada por una serie de problemas relacionados con los canales de comunicación interna que han mermado la calidad de su gestión y por consiguiente han incidido personalmente en la motivación de los funcionarios; generando desconcierto y frustración entre usuarios y funcionarios; Si existiese conocimiento público por parte de los funcionarios en las materias señaladas, quizás se podría evitar el problema; ya que no se debe olvidar que para aumentar la eficacia, el rendimiento y la calidad humana del conjunto de los funcionarios, verdadero motor en lo que a resultados de gobernabilidad se refiere, éste ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los empleados en general están informados, conocen los diferentes entramados de la estructura, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella.

Ahora bien, en la Municipalidad de Cerrillos específicamente en la Dirección de Tránsito y Transporte Público, en su constante afán por establecer mejoras en los

canales de comunicación interna que permitan satisfacer las necesidades que demanda la comunidad y entre sus funcionarios, ha debido con el tiempo incorporar una serie de procedimientos internos en pro de optimizar el clima laboral, incluyendo también nuevas tecnologías que den mayor fluidez de la información.

Entendiendo que dentro del marco de Modernización del Estado se han implementado distintos programas, tales como: Programas de Mejoramiento de la Gestión, capacitación interna en las instituciones, nuevas carreras técnicas y universitarias, e implementación de tecnología desde la década de los años 90 en adelante, el municipio de Cerrillos se ha visto en la necesidad de evaluar su gestión con un análisis crítico de la gestión, a través de reuniones con el personal de las distintas áreas, para luego evaluar sus jefaturas, a objeto de buscar soluciones y determinar las potencialidades y debilidades e implementar nuevos mecanismos de comunicación.

3.9 Control de Gestión en la Administración Pública

*“El Control de Gestión es el instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimientos. Teniendo en cuenta su finalidad esencial, podríamos definir el Control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros productivos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”.*³¹ Esta definición nos sirve de marco conceptual para el sentido que aquí queremos dar al control de gestión.

El control de gestión marca una importancia creciente en la administración de los organismos públicos, como proceso que consiste en controlar las acciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados por la institución, apoyado por indicadores de control; es decir, es el proceso de verificación de los resultados, para demostrar que las políticas o acciones tomadas corresponden a los objetivos, y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias.

³¹ Darío Abad Arango, en “Control de Gestión”, Interconed Editores. Santafé de Bogotá, Colombia, 1997.

Una administración pública donde su objetivo central sea el logro de resultados, tendientes a mejorar la calidad e impacto de las políticas; así como los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad supone la evaluación constante de la gestión pública, de los resultados y metas.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

La metodología utilizada en la investigación es de tipo exploratorio-descriptivo, aplicando análisis cualitativo, revisando diversa documentación sobre el tema y utilizándose como técnica la entrevista estructurada, donde se efectúan preguntas estandarizadas, lo que busca ver la realidad de los entrevistados respecto a sus conocimientos y apreciaciones en relación a la gestión de los canales de comunicación administrativa en la D.T.T.P., de la I. Municipalidad de Cerrillos.

4.2 Definición de Estudio Exploratorio

Los estudios exploratorios se desarrollan, normalmente, cuando el objetivo es indagar en un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información acerca de la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa en un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Dankhe, 1986).³²

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general, determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas³³

³² Ver más en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigación/investigación21.htm>

³³ Dankhe, 1986.

A través de este estudio, se pretende generar un conocimiento que permita fortalecer el crecimiento en la investigación.

4.3 Definición de Estudio Descriptivo

Como su nombre lo indica, consiste en describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986).³⁴ Se miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

En base a esto, se describieron las situaciones que se constituyeron como más sobresalientes en la realización del estudio, que mediante el argumento de los entrevistados aportaron elementos fundamentales para el análisis.

4.4 Definición de Investigación Cualitativa

Es un método de investigación en que, según los autores Taylor y Bodgan, la consideran como *“aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable”*³⁵ y según le compete, es en ésta investigación donde se extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, etc. En definitiva, la investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, en donde lo que se trata de identificar es la naturaleza profunda de las realidades.

Es el método de investigación utilizado principalmente, en las Ciencias Sociales, empleando métodos de recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales (estructura) y describir la realidad tal como la

³⁴ Ver más en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigación/investigación21.htm>

³⁵ Ed. Paidós. Taylor s. y Bogdan, R. “Introducción a los métodos cualitativos de investigación” (1998). México.

experimentan los respondientes, busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento, en otras palabras, investiga el por qué y el cómo.³⁶

4.5 Universo

El Universo de funcionarios pertenecientes a la I. Municipalidad de Cerrillos, en el año 2012, es de 300 personas, la cuales se encuentran cumpliendo funciones y jornadas laborales en las distintas áreas y dependencias de dicha institución.

4.6 Muestra

La muestra para la entrevista consideró a 4 funcionarios (de un total de 12), pertenecientes a los escalafones Directivo, Profesional y Administrativo de la Dirección de Tránsito y Transporte Público de la I. Municipalidad de Cerrillos.

El desarrollo de esta investigación permitirá generar una construcción estandarizada de datos, cuyos antecedentes serán útiles como catastro básico de la muestra, fundado en entrevista estructurada a los funcionarios señalados anteriormente, que comprenden la edad entre 30 y 45 años.

4.7 Datos de Caracterización

La entrevista realizada para este estudio fue respondida por 4 personas, quienes en la variable sexo por entrevistado, su categoría es tres hombres y una mujer; donde sus edades fluctúan entre 30 y 45 años.

Respecto a la situación laboral actual de los consultados, ellos declararon trabajar en la D.T.T.P. de la I. Municipalidad de Cerrillos, pertenecientes a los escalafones Directivo, Profesional y Administrativo; cuyos cargos son: Director de la D.T.T.P., Jefe del Departamento de Ingeniería y Estudio de Proyectos, y dos Administrativos en el Departamento de Licencias de Conducir como examinadores teóricos.

³⁶ Ver más en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Investigación-Cualitativa-Vs-Investigación-Cuantitativa/1539246.html>

4.8 Fortalezas de la Muestra

La principal fortaleza de la muestra seleccionada corresponde a una muestra “dirigida”, ya que se seleccionó "sujetos tipo", según los requerimientos (características de los sujetos de estudio), que exigía la investigación.

Como ventaja principal, ante otras muestras, es que permitió seleccionar directa e intencionadamente el tipo de personas que colaboraron con la investigación, con el objetivo de buscar la riqueza, profundidad y calidad de la información, lo cual como se verá más adelante, es el tipo de resultados obtenidos.

Así, siguiendo la muestra, los individuos destacaron principalmente los siguientes atributos:

- ✓ Los informantes fueron elegidos por su nivel de conocimientos y competencias, dentro de la D.T.T.P. del Municipio.
- ✓ Los funcionarios públicos entrevistados pertenecen a distintos escalafones, lo que permitió obtener una visión global respecto del tema.
- ✓ La cantidad de años de servicio que llevan los funcionarios trabajando en la institución, fue otro atributo a considerar, pues ambos han participado en distintos procesos de cambios que se han ido implementando en el Municipio, lo que permitió tener una visión más profunda respecto al tema.

4.9 Desarrollo de la Información

Buscando respuesta al problema planteado al inicio de esta investigación, **¿Cómo es la gestión administrativa de los distintos canales de comunicación interna en la D.T.T.P. de la I. Municipalidad de Cerrillos, en el año 2012?**, se realizó un estudio aplicado a una muestra de 4 personas, todos funcionarios que se desempeñan en la

Dirección de Tránsito y Transporte Público de la I. Municipalidad de Cerrillos, a quienes se les aplicó una entrevista estructurada.

La entrevista constó en el primer y segundo caso de 14 preguntas y en el tercer y cuarto caso de 9 preguntas, con el objetivo de investigar en base a la siguiente variable: “GESTIÓN ADMINISTRATIVA CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA”

Cuyas dimensiones son:

- Instrucción construcción de los oficios.
- Comunicación interdepartamental.
- Gestión para providencias Alcaldías.
- Gestión comunicativa de página WEB.
- Reuniones de trabajo intra Departamento.
- Comunicación verbal.
- Acto Administrativo.
- Instrucciones formales.
- Calidad de Oficios.
- Control de Gestión.

4.10 Instrumento de Medición

La entrevista se convirtió en el instrumento fundamental de la investigación, debido a que se consideró que mediante el diálogo con funcionarios del Municipio se podían obtener datos claves, provenientes de las descripciones que ellos realizan en cuanto a su experiencia y conocimiento.

La entrevista se caracterizó por ser flexible y dinámica, de manera directa, personal, lo que fue muy pertinente para los efectos de la investigación, la cual se detalla a continuación, como producto de la operacionalización de las dimensiones.

CAPÍTULO V

DESARROLLO

En este capítulo se describe el análisis de cada interrogante efectuada en las entrevistas, examinando los resultados del estudio exploratorio-descriptivo con análisis cualitativo.

Para el desarrollo de este análisis se evaluó cada dimensión junto a los correspondientes contenidos:

De la dimensión **Instrucción y Construcción de Oficios**, sus contenidos corresponden a: Instrucción, contingencia, rol del jefe en la instrucción y validación; la segunda dimensión analizada se refiere a la **Comunicación Interdepartamental**, siendo sus contenidos: La coordinación, pronunciamiento, asistencia técnica, problemas y criterios.

La tercera dimensión **Gestión para Providencias Alcaldicias**, tiene también contenidos los cuales son: Tiempo, contingencia y frecuencia; la cuarta dimensión considerada es la **Gestión Comunicativa de la Página Web**, siendo un tema muy importante en su análisis destacamos la accesibilidad, la amigabilidad, los soportes técnicos y normativos (leyes) y la actualización sus correspondientes contenidos.

Como quinta dimensión de contenido tenemos las **Reuniones de Trabajos Intradepartamental**, sus contenidos corresponden a: Frecuencia, contenido, carácter (ordinarias y especiales), registro, transparencia y métodos; además en sexto lugar se consideró la **Comunicación Verbal**, con sus contenidos de informalidad, vinculación con el trabajo y los rumores.

Siguiendo con este estudio en séptimo lugar tenemos como dimensión los **Actos Administrativos** y sus contenidos como: Eficiencia, carácter y seguimiento; en octavo lugar sigue la dimensión llamada **Instrucciones Formales**, donde la frecuencia, el carácter y los contenidos la componen.

En Noveno lugar se encuentra la **Calidad de Oficios**, donde fueron explorados los contenidos regular, de lo general a lo particular, emisor y receptor; finalmente en décimo lugar, se encuentra el **Control de Gestión**, donde los PMG, incentivos económicos y la oportunidad fueron indicadores y contenidos analizados.

5.1 Variable Gestión de Oficios

Al analizar en detalle la variable, se observa que no existe norma alguna que le instruya a los funcionarios que se integran a la unidad, acerca de esta forma la **instrucción**, que es el proceso natural de integración laboral en toda organización, simplemente ***“no existe una instrucción para construir un oficio propiamente tal, cada cual redacta sus oficios de acuerdo a lo que considera necesario”***. (Fernández Pinto. Entrevista N°1 respuesta 3).

En atención a los contenidos, no existe un formato único o un set de formatos que respondan a las **contingencias**, lo que sí es importante destacar que la forma y el contenido del Oficio, está en directa relación al objeto del oficio.

En la dinámica señalada existe un punto de control respecto del contenido del oficio, ese **rol de supervisión directa**, no está escrito en ninguna parte, pero suponemos, que el responsable de la unidad es quien detenta la jefatura, por ende es el **Director quien realiza las respectivas observaciones y luego después de corregidas firma el oficio** (Fernández Pinto. Entrevista N°1 respuesta N°3), sólo en ese momento estamos en presencia de un oficio que paso por un informal **proceso de validación**, para finalmente darle flujo al interior de la institución.

En síntesis, el oficio no tiene un formato único, sino que es por contingencia, según objeto de la misma y destinatario, antes de ser enviado el documento pasa por una persona que cumple el rol de supervisor, proceso mediante el cual se valida internamente para ser enviado.

Conforme a lo observado se constata que en varios aspectos el trabajo del departamento no obedece a una estructura normativa, sino más bien se ha impuesto una forma

particular de hacer las cosas sobre el requerimiento burocrático, es decir se acumula conocimiento de una forma y esta al ser acertada se hace tradicional.

5.2 Variable Gestión Comunicación Interdepartamental

No existe coordinación entre unidades dependientes de la Dirección y ésta se da a través de la comunicación verbal, sólo de manera informal o espontánea.

Respecto de los pronunciamientos, estos se emiten en forma independiente y pueden ser incluso respuestas totalmente opuestas, no existe un trabajo en codependencia ni a razón de criterios únicos.

Algunas respuestas que deben resolverse en la Dirección requieren de una asesoría especializada o asistencia técnica, estas unidades técnicas no se ven cumpliendo su rol, al no existir un protocolo que permita formular una respuesta coordinada.

Dado lo anterior evidentemente se generan problemas de toda índole comunicacional que rompen con una respuesta no adecuada atrasando los procesos internos y dificultando los logros institucionales.

Las graves falencias detectadas se deben principalmente a la falta de criterios unánimes para resolver las temáticas comunes de la comunidad, por eso ***“sería bueno unificar criterios ya que queda en tela de juicio la seriedad de la Institución”***. (Fernández Pinto. Entrevista N°1 respuesta N°4).

En síntesis, en la variable comunicación interdepartamental queda claro que no existe coordinación entre las unidades dependientes de la Dirección, sólo de manera informal. Las respuestas técnicas se tratan en algunos casos fuera de contexto, al no existir un protocolo que contenga criterios para dar respuestas a los problemas.

Conforme a lo observado se puede constatar que no existe una comunicación interdepartamental apropiada, ya que generalmente los inconvenientes de los requirentes no son resueltos en su totalidad y quedan pendientes o en el olvido.

5.3 Gestión para Providencias Alcaldicias

La gestión de las providencias alcaldicias poseen el mismo tiempo de respuesta para toda materia, no importando la relevancias de éstas, siempre son de 10 días, lo cual provoca pérdidas de tiempo y de recursos innecesarios, simplemente ***“a veces la piden con urgencia y en ese caso se realiza con más rapidez, pero creo que a veces no es necesario tanto tiempo, debido a que el tema no lo amerita y no tiene un estudio mayor que la retrase”*** (Fernández Pinto. Entrevista N°1 respuesta N°5)

De acuerdo a la contingencia de algunas providencias con carácter de urgente, es como la dirección prioriza sus respuestas, desde un mandato externo y no un criterio interno de gestión, por eso se ***“debería generar una unidad que controle los tiempos de respuesta”*** (Fernández Pinto. Entrevista N°1 respuesta N°5) para dar solución a todos los requerimientos.

Las respuestas a las órdenes alcaldicias se presentan con una frecuencia relativa, marcada principalmente por la urgencia externa y no como un procedimiento.

En síntesis, el tiempo de respuesta a una providencia alcaldicia es demasiado, más aún cuando no requiere un mayor estudio que lo amerite, cuando vienen con carácter urgente por una orden superior (Alcalde) se responde de manera más rápida.

Conforme a lo observado se puede constatar que estas órdenes presentan una frecuencia bastante relativa, sólo generada por la materia, si es urgente o de acuerdo a la contingencia

5.4. Gestión Comunicativa de Página WEB

Cuando se les consultó por el medio utilizado para solicitar información, ambos entrevistados se refirieron a la página web que aun cuando existe el medio para acceder a la información institucional, su accesibilidad se torna todavía dificultoso conseguir la información deseada, simplemente ***“la página Web no da toda la información a los***

requerimientos de los usuarios” (Julia Rojas. Entrevista N°2 respuesta N°5), muchas veces la gente llama por teléfono para pedir algún tipo de información básica que debería estar en la página, incluso algunos tienen que realizar las consultas de manera presencial. Es importante mencionar que este componente en la Ley es clave para que la ciudadanía tenga el conocimiento necesario y adecuado sobre transparencia y más aún, saber que “todo ciudadano tiene derecho al acceso de información”.³⁷

Dada la complejidad del sistema, se hace poco amigable interactuar para conseguir información institucional, por ende *“como servidores públicos estamos obligados a ser transparentes en todos nuestros actos y dar respuesta a todos los requerimientos de los usuarios”* (Fernández Pinto. Entrevista N°1 respuesta N°7).

La página web requiere de soportes técnicos y normativos (leyes) que permitan dar respuestas concretas con definiciones claras ante los múltiples requerimientos de los servicios municipales. Por este motivo desde la implementación de la Ley N° 20.285,³⁸ vigente a partir del 20 de abril de 2009, obliga a los organismos públicos a mantener algunas medidas de transparencia activa; la que garantiza el derecho de las personas a pedir información pública y establecer procedimientos para el ejercicio del derecho y su amparo.

Así mismo, la actualización de información en estos medios no ha sido lo suficientemente apropiado y consistente.

En síntesis, la gestión comunicativa de la página web es poco satisfactoria dado su grado de dificultad para conseguir la información deseada, es poco amigable ya que no se puede acceder a todos los iconos y los usuarios no quedan conformes del todo.

³⁷ El derecho de Acceso a la Información Pública es una facultad fundamental que tiene todo ciudadano de acceder a la información que se encuentra en poder de los órganos de la Administración del Estado y las empresas públicas. Ley N° 20.285, Artículo 10°

³⁸ Enrique Rajevic Mosler “Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información Pública de la Administración del Estado “Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Pág. 65. Enero 2009

Conforme a lo observado se puede verificar que se requiere un mejor soporte técnico y normativo, el cual tenga actualizado toda la información que sea requerida, ya que la Ley de Transparencia lo obliga.

5.5 Reuniones de Trabajo Intra Departamento.

Las reuniones son de mucha utilidad pero su frecuencia es escasa; sólo se logra con un fin de cumplimiento de metas y no para mejorar la gestión. Por eso ***“deberían ser más seguidas y quizás deberían ser de carácter obligatorio”*** (Fernández Pinto. Entrevista N°1 respuesta N°8), éstas ayudan a mejorar de manera real la gestión.

De la misma manera los contenidos que se tratan son básicamente temas puntuales y relativos al cumplimiento metas institucionales, nada de programación y/o estrategias de gestión para la dirección.

Tanto las reuniones de carácter ordinarias y especiales cumplen sólo con un fin único y no resuelven los problemas contingentes ni existen planificaciones resolutivas.

El acta que toma el registro y transparencia de las reuniones al interior de la dirección, no se publica ni se informa a la autoridad comunal, por lo cual, sólo consta para los participantes de éstas.

Es necesario realizar más reuniones de trabajo para coordinar mejores métodos y entregar óptimas respuestas a los usuarios, simplemente ***“yo creo si nos reuniéramos más para coordinar métodos de trabajo, haríamos mejor las cosas y procuraríamos dar mejores respuestas a los contribuyentes”*** (Julia Rojas. Entrevista N°2 respuesta N°6).

En síntesis, las reuniones de trabajo con los otros departamentos que conforman la Dirección son poco frecuentes y sus contenidos tratan en particular sobre el cumplimiento de metas y objetivos. Estas reuniones son con un sólo objetivo y no necesariamente son planificadas.

Conforme a lo observado se puede señalar que las reuniones de trabajo no obedecen a una planificación predeterminada, sino más bien obedecen a aspectos que dicen relación con la contingencia. Estas necesitan un registro por razones de transparencia ya que no se informan ni se publican.

5.6 Comunicación Verbal

La comunicación es mayoritariamente verbal y de carácter informal exenta de testimonios tangibles o probatorios, no existen registro alguno.

Al prevalecer la informalidad en las comunicaciones, se ve afectada directamente la vinculación con el trabajo, producto de ello la comunicación se distorsiona.

Todas las cosas se saben a través del rumor generalmente antes que las decisiones sean resueltas, como por ejemplo ***“los traslados y cometidos funcionarios, generalmente todos lo saben incluso antes que se realice la correspondiente resolución”*** (Fernández Pinto. Entrevista N°1 respuesta N°9). Muchas veces estos rumores son negativos, tal como lo señala en la entrevista donde la Sra. Rojas dice: ***“siento que hacen daño a la institución porque son rumores negativos”*** (Julia Rojas. Entrevista N°2 respuesta N°7).

En síntesis, La comunicación verbal es considerada como informal, carente de constancias o medios de prueba, estas afectan el trabajo en especial todo lo relacionado con el rumor.

Conforme a lo observado se constata que la informalidad en este tipo de servicios públicos generalmente no trae buenos resultados dado su falta de sustentos probatorios y en especial el rumor coexiste como una mala práctica que daña la institución.

5.7 Acto Administrativo

La eficiencia y eficacia en la respuesta del acto administrativo estaría dada si hubiera una mayor coordinación de las unidades y de la gestión directiva.

La repuesta que se origina a través de un acto administrativo no cuenta con un seguimiento que permita controlar la efectiva consecución de lo que se dictó, luego ***“el seguimiento a las respuestas de los actos administrativos es muy precario y a veces quedan algunos sin responder”*** (Fernández Pinto. Entrevista N°1 respuesta N°11).

En síntesis, las respuestas a los actos administrativos podrían ser más eficientes y eficaces si hubiera mejor coordinación, es necesario ver en que trámite se encuentra para dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de los usuarios.

Conforme a lo observado se constata que las respuestas a los requerimientos podrían ser más expeditas y no esperar tanto tiempo de manera innecesaria, más aún cuando la respuesta no lo amerita.

5.8 Instrucciones Formales

Las órdenes que se instruyen son de poca frecuencia y responden a solicitudes concretas.

Las instrucciones formales son de carácter transitoria y no permanente, cada funcionario sabe lo que tiene que hacer, aunque las instrucciones formales son importantes pero ***“no toda instrucción debe ser formal, también existen órdenes de manera verbal y considero que también se debieran acatar”*** (Julia Rojas. Entrevista N°2 respuesta N°9)

Los contenidos de las funciones a desempeñar, podrían ser reforzados de vez en cuando para que hubiera formalidad de normas e instrucciones.

En síntesis, en esta variable llamada instrucciones formales, podemos señalar que las órdenes escritas son de poca frecuencia y son, en casos particulares que la requieran, cada cual dice saber su trabajo, pero se hace necesario recordar de vez en cuando algunos contenidos de funciones y procedimientos.

Conforme a lo observado se puede percibir que las ordenes escritas o formales en este tipo de organismo público se hacen totalmente necesarias, ello debido a los procedimientos administrativos que se pueden generar.

5.9 Calidad de Oficios Regular

Cada unidad independientemente redacta su propio borrador que va de lo general a lo particular, el documento es visado con V°B° de la Dirección para terminar en la distribución deseada.

Cada vez que en la Dirección se redacta un documento este debe ser claro y considerar ciertamente a cada emisor – receptor, de manera tal que lo que se diga sea legible, concreto y responda a lo solicitado, aunque *“la calidad de los oficios es regular y muchas veces las personas se dan muchas vueltas para expresar lo que quieren decir, se van por las ramas”* (Fernández Pinto. Entrevista N°1 respuesta N°13).

En síntesis, la calidad de los oficios es regular, existe un formato que va de lo general a lo particular, pero no existe un mayor análisis, sólo el Director valida el proceso al final con su respectiva rúbrica.

Conforme a lo observado se constata que existen aspectos que están insertos en este sistema burocrático, donde se genera una forma de trabajo y se legitima al ser visada por el superior jerárquico.

5.10 Control de Gestión

Gran parte de lo que se hace en la Dirección responde a los lineamientos del PMG Institucional, lejos de una gestión interna para mejorar las dificultades de la propia Dirección.

El Programa de Mejoramiento de la Gestión implica un incentivo económico que afecta no sólo a ésta sino a todas las demás direcciones que cumplan con la planificación anual.

Se advierte que los PMG no son aprovechados como una oportunidad real para el control de gestión de las unidades y direcciones municipales.

En síntesis, el control de gestión aunque existe uno interno dentro de la Municipalidad, este control sólo está limitado a los Programas de Mejoramiento de la Gestión Municipal, menos existe al interior de la Dirección. Esto ocurre sólo por un incentivo económico que es recibido cada tres meses y por eso es que tal vez convendría aprovechar esta oportunidad para realizar políticas verdaderas y necesarias para mejorar la gestión interna.

Conforme a lo observado se puede constatar que aunque exista una Dirección dedicada al control de gestión no existen políticas dedicadas a mejorarla, ya que el cumplimiento de la metas sólo se limita a una mejoría económica.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES FINALES

Objetivos Específicos

Factores que Participan en los Canales de Comunicación Formal de Oficios

En relación a la gestión de los *“Canales de Comunicación Escrita”* en la Dirección de Tránsito y Transporte Público de la Municipalidad de Cerrillos no es fluida, pues adolece de una estructura normativa que la regule, primando el carácter coyuntural al acto administrativo.

No existe un plan de gestión de comunicación, tampoco existen indicadores para realizar una evaluación, sólo se opera por contingencia de acuerdo a los hechos que van aconteciendo y no por una programación.

Existen diversas dimensiones en este tipo de comunicación que muchas veces son antagónicos y no complementarios, sin embargo, cuándo el Alcalde ordena, todos corren, eso no responde al mismo criterio y lógica. Lo más importante es que no contribuye a una buena gestión y a una comunicación más fácil y fluida, no alcanzando al objetivo de la gestión.

En relación a la *“Instrucción y Construcción de Oficios”* no tienen un formato único, sino que es por contingencia, según objeto de la misma y destinatario, antes de ser enviado el documento pasa por una persona que cumple el rol de supervisor, proceso mediante el cual se valida internamente para ser enviado.

Conforme a lo observado se concluye que existen aspectos del trabajo del departamento que no obedecen a una estructura normativa, sino más bien se ha impuesto una forma particular de hacer las cosas sobre el requerimiento burocrático, es decir se acumula conocimiento de una forma y esta al ser acertada se hace tradicional.

En la variable “**Comunicación Interdepartamental**” queda claro que no existe coordinación entre las unidades dependientes de la Dirección, sólo de manera informal. Las respuestas técnicas se ven en algunos casos fuera de contexto al no existir un protocolo que contenga criterios para dar respuestas a los problemas.

Conforme a lo observado se puede ver que no existe una comunicación interdepartamental apropiada, generalmente los inconvenientes de los requirentes no son resueltos en su totalidad y quedan pendientes o en el olvido.

El tiempo de respuesta a una “**Providencia Alcaldicia**” es demasiado, más aún cuando no requiere un mayor estudio que lo amerite, sólo cuando vienen derivadas con carácter “urgente” por una orden superior (Alcalde) se responde de forma más rápida.

Se puede concluir que estas órdenes presentan una frecuencia bastante relativa, sólo generada por la materia, si es urgente o de acuerdo a la contingencia.

Las respuestas a los “**Actos Administrativos**” podrían ser más eficientes y eficaces si hubiera mejor coordinación, es necesario conocer en que trámite se encuentran para dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de los usuarios.

Se concluye que las respuestas a los requerimientos podrían ser más expeditas y no obstruir el proceso de forma innecesaria, más aún cuando la respuesta no lo amerita.

En esta variable llamada “**Instrucciones Formales**”, podemos señalar que las órdenes escritas son de poca frecuencia y sólo en casos particulares que la requieran, cada cual dice saber su trabajo, pero se hace necesario recordar de vez en cuando algunos contenidos de funciones y procedimientos.

Se puede ver que las órdenes escritas o formales en este tipo de organismo público se hacen totalmente necesarias ya que obedecen a procedimientos que se han iniciado a solicitud de un interesado y que al órgano competente, en este caso el Municipio, le corresponde resolver mediante un acto administrativo quedando el registro respectivo.

En cuanto a la **“Calidad de los Oficios”** es regular, existe un formato que va de lo general a lo particular, pero no existe un mayor análisis, sólo el Director valida el proceso al final con su respectiva rúbrica.

Se concluye que existen aspectos que están dentro de este sistema burocrático, se genera una forma de trabajo y se legitima al ser visada por el superior jerárquico.

Factores que Participan en los Canales de Comunicación Informal

En este caso relacionado con los **“Canales de Comunicación Informal”**, éstos pasan a constituir un carácter formal debido a lo recurrente que es, estas conductas conllevan a que se legitimen.

El acto administrativo se constituye o se mueve a partir de este tipo de comunicación y no forma parte de una secuencia o complemento de la comunicación formal.

Existe ausencia de espacios formales para la comunicación informal, como es el caso de las reuniones de trabajo, debates, etc., en algunos casos sin dejar constancia de este tipo de encuentros y/o discusiones.

Las **“Reuniones de Trabajo”** con los otros Departamentos que conforman la Dirección son poco frecuentes y sus contenidos tratan en particular sobre el cumplimiento de metas y objetivos. Estas reuniones no necesariamente son planificadas; no existen reuniones de trabajo que permitan a los funcionarios plantear sus inquietudes.

Conforme a lo observado se puede concluir que las reuniones de trabajo no obedecen a una planificación predeterminada, sino más bien obedecen a aspectos que dicen relación con la contingencia; Estas necesitan un registro por razones de transparencia ya que no se informan ni se publican.

La **“Comunicación Verbal”** es considerada como informal, carente de constancias o medios de prueba, éstas afectan el trabajo en especial todo lo relacionado con el rumor.

Conforme a lo observado se concluye que la informalidad en este tipo de servicios públicos generalmente no trae buenos resultados dado su falta de sustentos probatorios y en especial el rumor existe como una mala práctica que perjudica a la institución.

En relación a la comunicación oral en el Municipio es muy débil ya que no deja registro y al momento de generarse problemas rige el poder de la autoridad, sancionando siempre al más débil.

Factores que Participan en los Canales de Comunicación Web y otros

La “**Web**” todavía no se instaura como una herramienta de gestión, entrega sólo información, no está validada, sólo se constituye como un soporte del acto administrativo y su cobertura es limitada.

En cuanto al “**Control de Gestión**”, se puede decir que es prácticamente inexistente, no hay un programa de gestión dentro del plan comunal y no existen formatos de calidad ni mucho menos indicadores.

La “**Gestión Comunicativa de la Página Web**” es poco provechosa dado su grado de dificultad para conseguir la información deseada, es poco amistosa ya que no se puede acceder a todos los iconos y los usuarios no quedan conformes con la información plasmada.

Conforme a lo observado se puede concluir que se requiere un mejor soporte técnico y normativo, que tenga actualizada toda la información que sea requerida de la página web, ya que la Ley de Transparencia lo obliga.

No existe “**Control de Gestión**” al interior de la Municipalidad y lo que hay sólo está limitado a los Programas de Mejoramiento de la Gestión Municipal, sin embargo, esto sólo obedece a un incentivo económico que es percibido cada tres meses y por eso, creemos que debiera aprovecharse esta oportunidad para realizar políticas verdaderas y necesarias para mejorar la gestión interna.

Objetivos Generales

Comunicación de la Gestión Administrativa en la Dirección de Tránsito y Transporte Público de la Ilustre Municipalidad de Cerrillos

Con base en el análisis de resultados del estudio exploratorio-descriptivo y cualitativo, se evidencia que el carácter de la comunicación en cualquiera de sus formas, no tiene una lógica predecible y normada, careciendo de un verdadero control de gestión.

No existe un plan de gestión de comunicación, tampoco existen indicadores para realizar una evaluación, sólo la forma de comunicarse se estructura en torno a la contingencia, de acuerdo a los hechos que van aconteciendo y no por una programación.

La forma de comunicarse constituye un acto administrativo pero no se encuentra debidamente respaldado. El carácter de la comunicación a pesar de ser informal es rígido, admitiendo poca variación y poca mejora.

Junto con las conclusiones que se efectuaron de acuerdo al análisis y dado a que no existe un plan y política de comunicación, se aportan recomendaciones que contribuirían a mejorar la implementación de la política de “Control de Gestión”.

RECOMENDACIONES

Objetivos Específicos

En este caso se sugiere explicitar a cada funcionario las tareas y funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo, de acuerdo a las exigencias y rendimientos, a cambio de que cada persona pueda realizar su trabajo.

En la ***“Instrucción y Construcción de Oficios”***, se sugiere establecer un procedimiento para formatos y criterios de respuesta y que no sea necesario emitirlos por una determinada contingencia o de acuerdo al criterio del Superior Jerárquico.

En la variable ***“Comunicación Interdepartamental”***, se sugiere establecer una mejor coordinación y unificar criterios, ya que queda en tela de juicio la seriedad de la Institución, queda demostrado que cuando las respuestas involucran a otras unidades generalmente existe diversidad en los pronunciamientos, que en muchos casos son contradictorios.

Para una ***“Providencia Alcaldicia”***, se recomienda generar un programa que efectúe seguimiento y control en los tiempos de respuesta, separando lo urgente de lo normal.

En el caso de los ***“Actos Administrativos”***, se sugiere establecer procedimientos que conlleven a una mejor coordinación, permitiendo realizar seguimiento sobre el estado de situación en que se encuentran los requerimientos, para brindar una respuesta satisfactoria a las necesidades de los usuarios.

En la variable llamada ***“Instrucciones Formales”***, se sugiere contar con un plan estratégico de comunicación con objetivos claros y estratégicamente definidos; También se sugiere crear un manual de procedimiento que determine la responsabilidad administrativa tanto a nivel individual como colectivo; lo que permitirá a la organización alcanzar la credibilidad y competitividad institucional.

En cuanto a la **“Calidad de los Oficios”** como es regular, se sugiere establecer un procedimiento y un formato donde señale que los oficios deben ser claros, legibles y concretos.

Las **“Reuniones de Trabajo”** con otros Departamentos, se sugiere que sean planificadas e informadas a tiempo y además establecer un registro por razones de transparencia ya que no se notifican ni se comunican.

La **“Comunicación Verbal”** es considerada como informal, por lo que se sugiere dejar constancias o medios de prueba, ya que se ha tomado como costumbre hacer formal alguna instancia que es totalmente informal y se legitima con los actos administrativos.

La **“Gestión Comunicativa de la Página Web”**, se sugiere implementar mejoras en el soporte técnico y normativo, que permita mantener actualizada toda la información que sea requerida, y establecer un sistema de búsqueda que sea óptimo para el usuario, ya que la Ley de Transparencia lo exige.

Incluir en la página principal del portal de la Municipalidad un icono que permita de forma didáctica acceder a la información, con el propósito de lograr que el ciudadano se sienta atraído a visitar las páginas del portal con mayor frecuencia.

En la variable **“Control de Gestión”**, se sugiere fortalecer el control, a través de la creación de un organismo independiente que permita verificar, corregir y mejorar las desviaciones de los datos entregados; ya que sin duda el control de gestión interna se fundamenta en la eficiencia, eficacia, la transparencia, entre otros, como principios fundamentales del actuar de las entidades del estado y sus servidores públicos.

RECOMENDACIONES

Objetivos Generales

Comunicación de la Gestión Administrativa en la Dirección de Tránsito y Transporte Público de la Ilustre Municipalidad de Cerrillos.

Como recomendación general y para lograr que todo lo señalado comience a dar sus frutos y crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en el clima y cultura organizacional, es necesario la concepción, diseño y ejecución de un plan estratégico de comunicación interna que permita que los funcionarios tengan clara la misión, visión, valores y objetivos del Municipio, y de esta forma creen un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de formar parte de la organización y puedan participar en forma activa en todas las actividades de la empresa, y así se cumplan las metas y alcancen logros, proyectando una imagen positiva tanto al interior como al exterior del Municipio.

Es importante establecer políticas comunicacionales utilizando difusión masiva, constante y generalizada, de gestión por medio de procesos claros, precisos, transparentes y transversales.

También es de real importancia estructurar y normar una política institucional interna en relación al uso y procedimiento de los diferentes actos administrativos, con medios de seguimiento, evaluación y control que permitan el buen funcionamiento, poniendo énfasis en el control de gestión.

Finalmente, es imprescindible lograr que el tema de la comunicación interna sea tomado como una política institucional que sea regulada y sea evaluada para un mejor control de gestión.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Aphal Karina y Balza Alejandro, “Desarrollos en la Comunicación Interna”, www.comunicologos.com
- ✓ Alvarez José, “Comunicación Interna, La Estrategia del Éxito”, Revista Razón y Palabra, N° 56, México, Año 2007.
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>.
- ✓ Arribas Urrutia Amaia, “La Comunicación Interna para combatir la desinformación dentro de la Empresa”, Universidad del País Vasco.
<http://bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.html>.
- ✓ Ansede Espiñeira, “La Comunicación en las Organizaciones en la Sociedad del Conocimiento”, Universidade Da Coruña, Año 2010. <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>.
- ✓ Bartoli Annie, “Comunicación y Organización”, Barcelona, Ediciones Paidós, 1992.
- ✓ Biblioteca del Congreso Nacional, Ministerio del Interior, “Aprueba Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, Ley N° 18.883”, Año 1989.
- ✓ Cieplan, Subdere, Informe Final: “Buenas Prácticas de Gestión Municipal Lecciones y Desafíos en Cuatro Áreas Claves”, Año 1999.
- ✓ Criado Grande Ignacio, “Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha”, Año 2009.
http://empleopublico.jccm.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=d57753a1-3e03-4e9e-9375-34cfe353699d&groupId=10129.
- ✓ Croci Jesica, “Comunicación Indoor”, www.monografias.com.
- ✓ Fernández Carlos, “La Comunicación en las Organizaciones”, México, Editorial Trillas, Año 1997.
- ✓ García Jiménez Jesús, “La Comunicación Interna”, Madrid, Editorial Díaz de Santos S.A., 1998.
- ✓ Hernández Juan Carlos, Rosales Mario, documento: “Buen Gobierno Local, Mejores Prácticas y Gestión del Conocimiento: los bancos de buenas prácticas y

su influencia en la acumulación de saber sobre desarrollo municipal y local”,
<http://www.celadel.org/textos/encuentro/Rosales,%20Mario.pdf>.

- ✓ León Duarte Gustavo, “La Comunicación Organizacional en México, Enfoques, Diseños y Problemas en su Desarrollo”, Año 2006.
- ✓ León Carreño María Isabel, Gestión Universitaria, “Sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos”, Año 1998.
- ✓ Martínez Posadas Celeste, “Comunicación Organizacional”, Revista Digital Universitaria, Vol. 3, N° 4.
<http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>
- ✓ Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, “Texto Refundido, Coordinado, Sistematizado y Actualizado de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades”, Año 2002.
- ✓ Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, “Diccionario de la Administración Pública Chilena”, Año 2002,
http://www.administracionpublica.cl/media/users/7/388390/files/26131/Diccionario_APCh.pdf
- ✓ Ministerio Secretaría General de Gobierno, “Ley N° 20.285, sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública”, Año 2008.
- ✓ Muñiz González Rafael, “La Comunicación Interna” Revista Marketing en el Siglo XXI, Capítulo 9. <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>.
- ✓ Nosnik Abraham, “Comunicación y Gestión Organizacional”, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Comunicación Social, Año 1996.
- ✓ Páez Urdaneta I. “Gestión de la Inteligencia, Aprendizaje Tecnológico y Modernización del Trabajo Informacional. Retos y Oportunidades”, Caracas: Universidad Simón Bolívar, 1992.
- ✓ Prieto Castillo Danile, “La Comunicación en la Educación”, Ediciones Ciccus, Argentina, Año 1999.
- ✓ Reglamento Interno N° 54 de Estructuras, Funciones y Coordinación, de la Municipalidad de Cerrillos.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENTREVISTAS

Entrevista N°1

ENTENDIENDO QUE UD. DESENVUELVE UN ROL DEFINIDO DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE TRANSITO Y TRANSPORTE PUBLICO DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS, PERTENECIENDO A UNA DIRECCIÓN, UNIDAD O SECCIÓN DETERMINADA. RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: NIVEL JEFATURA

Según su experiencia en la institución.

1. ¿Cuál es su nombre, lugar y cargo donde se desempeña en la Ilustre Municipalidad de Cerrillos?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Municipalidad?
3. ¿Qué opinión tiene respecto de la instrucción para la construcción de los oficios en la Municipalidad o en el Departamento?
4. ¿Qué opinión tiene respecto de la comunicación interdepartamental?
5. ¿Cuál es su opinión respecto de una providencia alcaldicia?
6. ¿Qué opinión tiene respecto de la entrega de información interdepartamental?
7. ¿Qué opinión tiene usted de la página Web del Municipio, en relación a la entrega de información para el usuario?
8. ¿Cuál es su opinión respecto de las reuniones de trabajo?
9. ¿Qué opinión tiene respecto de la comunicación verbal y del rumor? ¿Esta información es formal o informal?
10. ¿Qué problemas existen en relación a la comunicación informal, y cómo se podría establecer mejoras?
11. ¿Cuál es su opinión respecto del seguimiento de los actos administrativos y que métodos utilizaría para mejorarlo?
12. ¿Qué opinión tiene respecto de las instrucciones formales?

13. ¿Qué opinión le merece a usted la calidad de los oficios?
14. ¿Existe alguna forma interna de control de gestión?

RESPUESTAS:

1. Mi nombre es Juan Mauricio Fernández Pinto y me desempeño en la Dirección de Tránsito como Jefe del Departamento de Ingeniería y estudio de proyectos.
2. 20 años prácticamente desde que se inició en Julio de 1991.
3. No existe una instrucción para construir un oficio propiamente tal, cada cual redacta sus oficios de acuerdo a lo que considera necesario y el Director realiza las respectivas observaciones y luego después de corregidas firma el Oficio.

¿Tiene algo más que agregar?

No.

4. No es buena, existe una nula comunicación con otras unidades y el mejor ejemplo cuando hay que dar una respuesta a un particular y esta involucra a varias instancias técnicas, los pronunciamientos son en general opuestos y no se conversa antes para dar una respuesta en conjunto.

¿Tiene algo más que agregar?

Sería bueno unificar criterios ya que queda en tela de juicio la seriedad de la institución.

5. Es un documento formal que ordena a todas las unidades o Direcciones a dar una respuesta, creo que el tiempo de respuesta es mucho (10 días), a veces la piden con urgencia y en ese caso se realiza con más rapidez, pero creo que a veces no es necesario tanto tiempo debido a que el tema no lo amerita y no tiene un estudio mayor que la retrase.

¿Tiene algo más que agregar?

Debería generarse una unidad que controle los tiempos de respuesta.

6. Insisto en lo que decía anteriormente la nula comunicación con las otras unidades tiene como consecuencia una mala gestión y retraso en la entrega de la información.
7. El consejo de la transparencia evaluó a la Municipalidad de Cerrillos con un 38% de ponderación de un máximo de un 100%, por la mala accesibilidad a la página Web y la poca información que se puede rescatar. En cuanto a lo que yo pienso muchas veces he requerido buscar información como decretos y no los he podido

encontrar, por eso creo que el portal de la Municipalidad tiene muchas falencias y deficiencias.

¿Tiene algo más que agregar?

Como servidores públicos estamos obligados a ser transparentes en todos nuestros actos y a dar la respuesta a todos los requerimientos de los usuarios.

8. Son de mucha utilidad pero son escasas, aunque sólo se reúnen por el cumplimiento de metas y no por mejorar la gestión.

¿Tiene algo más que agregar?

Deberían ser más seguidas y quizás deberían ser de carácter obligatorio.

9. En cuanto a la comunicación verbal en informal y generalmente no queda un registro y para este tipo de instituciones es muy importante el respaldo escrito. En cuanto al rumor es una pésima señal ya que muchas veces las cosas se saben primero en los pasillos y luego llega el documento que lo ejecuta, como por ejemplo los traslados y cometidos funcionario, generalmente todos lo saben incluso antes que se realice la correspondiente resolución.
10. Como lo decía la comunicación informal no tiene respaldos y quizás podría mejorar dejando constancia de este tipo de comunicaciones, como por ejemplo de cada reunión realizar un acta y tratar de tener un protocolo para que cualquier acto informal quede con su respectivo respaldo.
11. El seguimiento a las respuestas de los actos administrativos es muy precario y a veces quedan algunos sin responder, por eso la mala evaluación que tiene la institución y en especial esta Dirección de Tránsito. Yo conformaría una unidad municipal específica para la transparencia y que en cada Dirección exista un representante que haga de nexo con esta unidad la que realizaría evaluaciones periódicas y que existan obligaciones para realizarlas.
12. Gran parte de las instrucciones formales son de carácter transitorias, quizás cada cual sabe su trabajo, pero es necesario de vez en cuando recordarlas.
13. La calidad de los oficios es regular y muchas veces las personas se dan muchas vueltas para expresar lo que quieren decir, se van por las ramas. Yo creo que principal es partir de lo general y terminar con lo particular para hacer más entendible al receptor.

14. Sí, pero solo a nivel institucional en relación a los Programas Municipales de Control de Gestión, pero estos están enfocados solo a ganar un incentivo económico, aunque para mi es bienvenido y significativo, se debería aprovechar esta oportunidad para mejorar realmente la calidad de la gestión.

Entrevista N°2

ENTENDIENDO QUE UD. DESENVUELVE UN ROL DEFINIDO DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE TRANSITO Y TRANSPORTE PUBLICO DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS, PERTENECIENDO A UNA DIRECCIÓN, UNIDAD O SECCIÓN DETERMINADA. RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: NIVEL DIRECTIVO

Según su experiencia en la institución.

1. ¿Cuál es su nombre, lugar y cargo donde se desempeña en la Ilustre Municipalidad de Cerrillos?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Municipalidad?
3. ¿Qué opinión tiene respecto de la instrucción para la construcción de los oficios en la Municipalidad o en el Departamento?
4. ¿Qué opinión tiene respecto de la comunicación interdepartamental?
5. ¿Cuál es su opinión respecto de una providencia alcaldicia?
6. ¿Qué opinión tiene respecto de la entrega de información interdepartamental?
7. ¿Qué opinión tiene usted de la página Web del Municipio, en relación a la entrega de información para el usuario?
8. ¿Cuál es su opinión respecto de las reuniones de trabajo?
9. ¿Qué opinión tiene respecto de la comunicación verbal y del rumor? ¿Esta información es formal o informal?
10. ¿Qué problemas existen en relación a la comunicación informal, y cómo se podría establecer mejoras?
11. ¿Cuál es su opinión respecto del seguimiento de los actos administrativos y que métodos utilizaría para mejorarlo?
12. ¿Qué opinión tiene respecto de las instrucciones formales?
13. ¿Qué opinión le merece a usted la calidad de los oficios?
14. ¿Existe alguna forma interna de control de gestión?

RESPUESTAS:

1. Mi nombre es Juan Saavedra Gorriateguy y me desempeño como Director.
2. 2 años
3. No es buena la redacción y no hay un formato. ¿Tiene algo más que agregar? No.
4. Prácticamente no existe, sería bueno hablar el mismo idioma y unificar criterios.
5. Es una instrucción del alcalde, la cual hay que responder con mucha rapidez, aunque no tiene un control de tiempos de respuesta.
6. No hay comunicación y no se generan mecanismos para comunicarse de mejor manera con las otras unidades.
7. Es importante que exista esta página por transparencia, aunque la información es muy pobre.
8. Siempre he sostenido que deberían haber más, ya que de esta forma se pudo hacer una mejor gestión.
9. La comunicación verbal es muy informal y el rumor no es bueno, pues daña a la institución saber cosas desde los pasillos antes que sea formal.
10. Sería bueno dejar constancia de todo lo que se haga incluso las cosas informales, porque después nadie se acuerda de lo visto.
11. Ahora con la ley de transparencia están obligados a realizar seguimientos a los actos administrativos, sólo falta establecer mejoras.
12. Todas las instrucciones deberían ser formales, de esta forma nadie puede negar una orden.
13. Regular, falta capacitar a los funcionarios ya que siempre dicen lo mismo y no siempre los requerimientos son iguales.
14. Sólo lo que realiza la unidad de control interno pero tengo mis dudas respecto de su eficacia.

Entrevista N°3

ENTENDIENDO QUE UD. DESENVUELVE UN ROL DEFINIDO DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE TRANSITO Y TRANSPORTE PUBLICO DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS, PERTENECIENDO A UNA DIRECCIÓN, UNIDAD O SECCIÓN DETERMINADA. RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: NIVEL ADMINISTRATIVO

Según su experiencia en la institución.

1. ¿Cuál es su nombre, lugar y cargo donde se desempeña en la Ilustre Municipalidad de Cerrillos?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Municipalidad?
3. ¿Qué opinión tiene respecto de la comunicación interna en el Departamento?
4. ¿Qué opinión tiene respecto de la comunicación interdepartamental?
5. ¿Qué opinión tiene usted de la página Web del Municipio, en relación a la entrega de información para el usuario?
6. ¿Cuál es su opinión respecto de las reuniones de trabajo?
7. ¿Qué opinión tiene respecto de la comunicación verbal y del rumor? ¿Esta información es formal o informal?
8. ¿Qué problemas existen en relación a la comunicación informal, y cómo se podría establecer mejoras?
9. ¿Qué opinión tiene respecto de las instrucciones formales?

RESPUESTAS:

1. Mi nombre es Julia Rojas Salgado y me desempeño en la Dirección de Tránsito como Administrativo en el Departamento de Licencias de Conducir como examinador teórico. Desde que se inició el Municipio en Julio de 1991.
2. Desde que se inició el Municipio en Julio del 1991.
3. La comunicación interna es muy mala sobre todo con la Jefatura, no hay instrucciones muy claras y a veces uno se encuentra al medio cuando existe una diferencia entre los jefes.

¿Tiene algo más que agregar?

Sí, encuentro que existe mucha burocracia, lo que impide que la comunicación tanto sea rápida y eficaz, las herramientas que se utilizan para comunicar no llegan a tiempo; no se incentiva la participación, motivación e integración de los funcionarios.

4. También es muy mala, cada cual hace lo que cree necesario y las respuestas a los usuarios son muy diversas. Deberían haber criterios iguales para dar una respuesta al usuario y no respuestas diferentes.

¿Tiene algo más que agregar?

Sí, se deberían reunir más los Directores y Jefaturas para dar respuestas coherentes.

5. La página Web no da toda la información a los requerimientos de los usuarios, muchas veces la gente llama por teléfono para pedir algún tipo de información básica que a mi juicio debería estar en la Web.
6. Son de mucha utilidad pero son muy pocas.

¿Tiene algo más que agregar?

Sí, yo creo que si nos reuniéramos más para coordinar métodos de trabajo, haríamos mejor las cosas y daríamos mejores respuestas a los contribuyentes.

7. La comunicación verbal es informal pero es igual de necesaria que la formal, pero debe ser bien canalizada. No me gustan los rumores, siento que hacen daño a la institución porque siempre son rumores negativos.
8. La comunicación informal no deja respaldos y en la administración pública como es burocrática exige documentos que legitiman un acto administrativo.

¿Tiene algo más que agregar?

Sí, por eso es necesario tratar de grabar lo que más se pueda y ver la forma que esas grabaciones tengan algún tipo de registro, ya sabes que las palabras se las lleva el viento.

9. Es lo ideal, pero no toda instrucción debe ser formal, también existen órdenes de manera verbal y considero que también se debieran acatar.

Entrevista N°4

ENTENDIENDO QUE UD. DESENVUELVE UN ROL DEFINIDO DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE TRANSITO Y TRANSPORTE PUBLICO DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS, PERTENECIENDO A UNA DIRECCIÓN, UNIDAD O SECCIÓN DETERMINADA. RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: NIVEL ADMINISTRATIVO

Según su experiencia en la institución.

1. ¿Cuál es su nombre, lugar y cargo donde se desempeña en la Ilustre Municipalidad de Cerrillos?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Municipalidad?
3. ¿Qué opinión tiene respecto de la comunicación interna en el Departamento?
4. ¿Qué opinión tiene respecto de la comunicación interdepartamental?
5. ¿Qué opinión tiene usted de la página Web del Municipio, en relación a la entrega de información para el usuario?
6. ¿Cuál es su opinión respecto de las reuniones de trabajo?
7. ¿Qué opinión tiene respecto de la comunicación verbal y del rumor? ¿Esta información es formal o informal?
8. ¿Qué problemas existen en relación a la comunicación informal, y cómo se podría establecer mejoras?
9. ¿Qué opinión tiene respecto de las instrucciones formales?

RESPUESTAS:

1. Mi nombre es Ramón Pizarro Palomera y me desempeño en la Dirección de Tránsito como Administrativo en el Departamento de Licencias de Conducir como examinador práctico.
2. Desde el año 1998.
3. Es pobre y a veces los jefes no tiene una política muy clara, me gustaría mejorar el aspecto cara a cara ya que la comunicación interna en la Dirección es muy compleja.
4. Yo creo que los Directivos deberían reunirse más seguidos ya que las soluciones que dan a los usuarios no son muy satisfactorias ya que a veces estas respuestas involucran a más Direcciones.
5. La página Web debería modernizarse más utilizando todos los mecanismos y herramientas que da la informática hoy en día
6. Deberíamos hacer más reuniones de trabajo para unificar criterios y daríamos mejores respuestas a los contribuyentes.
7. El rumor es muy negativo y hace daño a la Dirección y a la institución.
8. No queda constancia de ella, yo haría archivos con grabadoras.
9. Así debería ser para que después nadie niegue la instrucción que dio.

ANEXO N° 2

TABLA DE CONTENIDOS DE DESARROLLO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIONES	CONTENIDOS
Conocer la comunicación de la Gestión Administrativa en Dirección de Tránsito y Transporte Público de la Ilustre Municipalidad de Cerrillos.	Conocer los factores que participan en los canales de comunicación formal o escritos.	Instrucción construcción de los oficios	Instrucción Contingencia Rol del jefe en la instrucción Validación
		Comunicación interdepartamental	Coordinación Pronunciamiento Asistencia técnica Problemas Criterios
		Gestión para providencias Alcaldías	Tiempo Contingencia Frecuencia
		Acto Administrativo	Eficiencia Eficacia seguimiento
		Instrucciones formales	Frecuencia Carácter Contenidos
		Calidad de Oficios	Regular De lo general a lo particular Emisor Receptor
	Conocer los factores que participan en los canales de comunicación informal u oral.	Reuniones de trabajo intra Departamento	Frecuencia Contenido Carácter (ordinarias y especiales) Registro y Transparencia Métodos
		Comunicación verbal	Informal Vinculación trabajo Rumor
	Conocer los factores que participan en los canales de comunicación WEB y otros.	Gestión comunicativa de página WEB	Accesibilidad Amigabilidad Soportes técnicos y normativos (leyes) Actualización
		Control de Gestión	PMG Incentivo económico Oportunidad

ANEXO N° 3

TABLA DE DOBLE ENTRADA

VARIABLES	CONTENIDOS	CORACTERISTICAS	CONCLUSINES	SUGERENCIAS
Instrucción construcción de los oficios	- Instrucción - Contingencia - Rol del jefe en la instrucción - Validación	No tiene un formato único; Es por contingencia; Según objeto de la misma y destinatario; Debe ser enviado por el superior jerárquico.	No existen procedimientos, más bien una forma particular de hacer las cosas.	Se sugiere un procedimiento para formatos y criterios de respuesta.
Comunicación Interdepartamental	- Coordinación - Pronunciamiento - Asistencia técnica - Problemas - Criterios	No existe coordinación entre las unidades; Las respuestas técnicas son fuera de contexto al no existir criterios igualitarios para dar respuestas a los problemas.	No existe una comunicación interdepartamental; Los inconvenientes de los requirentes no son resueltos en su totalidad.	Se sugiere una mejor coordinación y unificar criterios ya que queda en tela de juicio la seriedad de la Institución
Gestión para providencias Alcaldías	- Tiempo - Contingencia - Frecuencia	El tiempo de respuesta a una Providencia Alcaldicia es demasiado; Si es urgente se responde de manera más rápida.	Frecuencia bastante relativa; Urgencia generada solo por la materia y contingencia.	Se sugiere generar un mecanismo que efectúe seguimiento y control en los tiempos de respuesta, separando lo urgente de lo normal.
Acto Administrativo	- Eficiencia - Eficacia - Seguimiento	Las respuestas a los actos administrativos son poco eficientes y eficaces si hubiera mejor coordinación.	Las respuestas a los requerimientos podrían ser más rápidas y no esperar tanto tiempo de manera innecesaria.	Se sugiere establecer procedimientos para una mejor coordinación y efectuar seguimiento a los requerimientos y de esta forma poder entregar una respuesta satisfactoria a las

				necesidades y demandas de los usuarios.
Instrucciones formales	- Frecuencia - Carácter - Contenidos	Ordenes escritas son de poca frecuencia y sólo para casos particulares; Se hace necesario recordar algunos contenidos de funciones y procedimientos.	Las órdenes escritas o formales en este tipo de organismo público se hacen totalmente necesarias; Corresponde resolver mediante un acto administrativo quedando el registro respectivo.	Se sugiere contar con un plan estratégico de comunicación con objetivos claros y estratégicamente definidos; Se sugiere crear un manual de procedimiento que determine la responsabilidad administrativa tanto a nivel individual como colectivo.
Calidad de Oficios	- Regular - De lo general a lo particular - Emisor - Receptor	La calidad de los oficios es regular y no existe un mayor análisis; Sólo el Director valida el proceso al final con su respectiva rúbrica.	Existen aspectos que legitiman esta conducta sobre todo al ser visado por el superior jerárquico.	Se sugiere establecer un procedimiento y un formato donde señale que los oficios deben ser claros, legibles, concretos.
Reuniones de trabajo intra Departamento	- Frecuencia - Contenido - Carácter (ordinarias y especiales) - Registro y Transparencia - Métodos	Las reuniones de trabajo son poco frecuentes y sin planificación; Sólo para el cumplimiento de metas y objetivos.	Las reuniones de trabajo no obedecen a una planificación predeterminada; Sólo por contingencia.	Se sugiere planificar las reuniones de trabajo; Se sugiere establecer un registro por razones de transparencia ya que no se informan ni se publican.
Comunicación verbal	- Informal - Vinculación trabajo - Rumor	La comunicación verbal es informal; Afectan el trabajo en especial todo lo relacionado con el rumor.	La informalidad no trae buenos resultados; El rumor existe como una mala práctica que daña la institución.	En la comunicación verbal se sugiere dejar constancias o medios de pruebas.

Gestión comunicativa de página WEB	- Accesibilidad - Amigabilidad - Soportes técnicos y normativos (leyes) - Actualización	La Web todavía no se constituye en una herramienta de gestión, entrega sólo información; En cuanto al control de gestión, se puede decir que prácticamente es inexistente.	La gestión comunicativa de la página Web es poco satisfactoria, es poco amigable ya que no se puede acceder a todos los iconos y los usuarios no quedan conformes del todo	Se sugiere un mejor soporte técnico y normativo, que tenga actualizada toda la información que sea requerida, ya que la Ley de Transparencia lo obliga.
Control de Gestión	- PMG - Incentivo económico - Oportunidad	No se utiliza el PMG para crear políticas de mejoramiento de la gestión; La comunicación interna casi inexistente.	El control sólo está limitado a los Programas de Mejoramiento de la Gestión Municipal dado el incentivo económico.	Se debería aprovechar esta oportunidad para realizar políticas verdaderas y necesarias para mejorar la gestión; Realizar un diseño y ejecución de un Programa de Mejoramiento de Gestión de comunicación interna.

