

**Universidad Austral de Chile
Facultad de Filosofía y Humanidades
Instituto de Comunicaciones (ICOM)**

**Profesor Patrocinante:
Sr. Juan Domingo Ramírez
Instituto de Comunicación Social**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:
ALEATORIEDAD DEL FLUJO INFORMATIVO
INTERNO DE INIA CARILLANCA DE TEMUCO**

**Tesis presentada para optar al Título
de Periodista y al Grado de Licenciado
en Comunicación Social**

Alex Trautmann Fuentealba

**Valdivia, Chile
2004**

INDICE

	Página
CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN, PROPUESTA Y OBJETIVOS.....	1 - 7
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
1. ¿Flujo comunicativo o informativo?.....	8
1.1 Las diferencias.....	9
1.2 El proceso de comunicación.....	12
1.3 Factores de la comunicación.....	16
1.4 Niveles de comunicación.....	18
1.5 Comentarios del capítulo.....	19
2. La institución y la organización.....	19
2.1 La institución.....	19
2.2 La comunicación institucional.....	26
3. Organización de la comunicación institucional.....	33
3.1 Teorías sobre comunicación institucional.....	36
4. Los públicos.....	42
4.1 Público interno.....	43

4.2	Público externo.....	47
5.	Lo aleatorio, lo imprevisto, la entropía interna.....	49
5.1	Problemas del emisor.....	51
5.2	Problemas del receptor.....	52

CAPITULO III

MATERIAL Y MÉTODO

6.	El Inia Carillanca: Antecedentes generales, imagen pública y estructura organizacional.....	53
6.1	Antecedentes generales.....	53
6.2	La noción fundamental de identidad.....	57
6.3	Descripción del estado de la identidad del Inia Carillanca....	61
6.4	Organigrama administrativo del Inia Carillanca.....	64
7.	Metodología.....	66
7.1	Tipo de estudio.....	66
7.2	Diseño de investigación.....	67
7.3	Muestra.....	68
7.4	Instrumento de medición.....	72

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- 8. Análisis de datos y discusión.....75**
 - 8.1 Antecedentes preliminares.....75**
 - 8.2 Presentación de los resultados y discusión.....77**

CAPITULO V

CONCLUSIONES

- 9. Conclusiones generales.....111**
 - 9.1 Con respecto al problema.....111**
 - 9.2 Con respecto a la hipótesis.....113**
 - 9.3 Con respecto al objetivo general.....114**
 - 9.4 Con respecto a los objetivos específicos.....116**
 - 9.5 Con respecto al marco teórico.....122**

- 10. Bibliografía.....124**

INDICE DE CUADROS:

Cuadro	Pág.
Nº1 "Matriz semántica del término Empresa".....	21
Nº2 "Concepto campo social de Joan Costa".....	46
Nº3 "Organigrama administrativo del Inia Carillanca".....	64
Nº4 "Esquema organizacional Inia Carillanca".....	69
Nº5 "Comunicación interna del Inia Carillanca".....	77
Nº6 "Necesidad curso de capacitación".....	78
Nº7 "Relaciones informativas con jefes directos".....	86
Nº8 "Participación en la toma de decisiones".....	87
Nº9 "Conformidad con los roles".....	88
Nº10 "Importancia al interior de la institución".....	92
Nº11 "Comprensión del funcionamiento comunicativo".....	93

INDICE DE ANEXOS:

Anexo	Pág.
Nº1 "Encuesta".....	127
Nª2 "Observación participante".....	130
Nº3 "Memorandum".....	132

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La evolución ha hecho que las organizaciones cambien. Desde la sociedad de la revolución industrial, hasta la actualidad han tenido muchas variaciones en sus orientaciones. Han pasado, por citar un ejemplo, de una visión mecanicista, separatista, es decir, centrada en la producción, a una concepción sistémica, que actualmente involucra tres elementos claves; la tecnología, la información y la comunicación.

Por consiguiente, estos constantes avances tecnológicos han ido alterando, de una u otra manera, la naturaleza y el trabajo al interior de las organizaciones y empresas nacionales modernas. Actualmente, se les exige a éstas cambios que estén a la par de los avances para mantener el ritmo y si no fuera por la conjugación de estos tres elementos mencionados, las organizaciones no podrían existir.

A nivel externo, otro factor que también ha alterado el comportamiento de las organizaciones frente al público, ha sido la misma competencia. Esto implica que las organizaciones y empresas adopten nuevas tecnologías que les permitan mantener la confianza frente a los públicos para poder permanecer viables.

Desde el punto de vista emocional, también ha habido exigencias. Los trabajadores de cualquier organización se ven intranquilos con respecto a la vida útil de su lugar de trabajo. Los cambios en las ideologías, es decir, en las ideas que caracterizan a un individuo, hacen que hasta los mismos empleos impliquen actualmente un desafío, sobre todo en el campo de las relaciones humanas.

Por todo lo anterior, e ideológicamente hablando, "en la actualidad se considera a la empresa moderna (incluida las instituciones), como un organismo vivo, que implica una compleja red de comunicaciones internas y externas, en las que sus pilares fundamentales han llegado a ser la acción y la comunicación" (Marston, 1990: 38).

De esta forma, la teorización del funcionamiento comunicativo de una organización, ya sea pública o privada, ha generado corrientes diferentes. Por ejemplo, hay corrientes que la explican desde un punto de vista externo, cayendo en el error de analizarla desde la perspectiva de los receptores de las actividades comunicativas de la organización, es decir sólo en cuanto a su imagen.

Contrariamente, existen también análisis sobre sus procesos comunicativos internos, es decir, solamente en cuanto a su identidad.

Finalmente existen otras perspectivas más integrales que también intentan explorar el fenómeno de las organizaciones.

El tema de la práctica comunicativa, entonces, se ha vuelto un importante caldo de cultivo para los investigadores y por ende, para los mismos líderes, quienes con los avances en el tema, han extrapolado los descubrimientos sobre el funcionamiento de la comunicación a la organización, sobre todo para su aplicación en lo que respecta a la imagen corporativa.

La comunicación organizacional ha vivido importantes avances teóricos. Sin embargo, los flujos comunicativos internos han sido desmerecidos en importancia por los externos, es decir por presentar una buena imagen corporativa a nivel de la percepción exterior.

Este fenómeno tiene varias razones teóricas que pueden ser discutidas. Algunos investigadores señalan que lo que debe ser comunicado no es la compleja estructura interna de una organización, sino "la nitidez y contundencia de su discurso externo" (Costa Joan, 1995: 4). De esta forma, se le resta importancia a la comunicación interna, la cual puede ser perfectamente intervenida, con el consiguiente beneficio para la organización en cuanto a su imagen pública.

En este sentido, se ha investigado y aprendido bastante sobre la imagen corporativa moderna, pero no sobre el funcionamiento de los flujos informativos internos de la organización y los problemas que se suscitan en ellos, los cuales pueden ser considerados como el punto de partida de lo que más tarde se verá de una organización. Se trata, más específicamente, del trasfondo de su identidad, el ser y el hacer de la organización, es decir, sus conversaciones sobre los objetivos, normas y reglamentos de la organización. Además, estos actos de habla también se vinculan al sistema mismo, a la infraestructura, al organigrama funcional, estructural y corporativo de una institución.

Las organizaciones de hoy se esfuerzan por mejorar, por llevar a cabo correctamente todas las decisiones que toman. Para ello, se procede a costosas investigaciones y se incorporan nuevos medios técnicos sofisticados: se trata de controlar todo, para que las estrategias tengan las vías más seguras de realización y alcancen el éxito que se espera.

Iguales o mayores esfuerzos se están haciendo cuando se trata de comunicar, dentro y fuera de la empresa: se crean boletines, se producen videos y audiovisuales, se llevan a cabo cursos de adiestramiento y se organizan convenciones. Se crean campañas publicitarias, de relaciones públicas, se desarrollan diseños de identidad visual corporativa, memorias anuales, etcétera.

“Pero se olvidan que lo que la organización decide hacer, no siempre es lo que realmente hace, ni lo que aparenta hacer; y que lo que la organización dice que hace, no siempre corresponde a lo que da a entender que hace, ni a lo que efectivamente hace”. (Joan Costa, 1992: 165)

A menudo, se olvidan de que tanto en la acción planificadora como en la acción comunicativa- y entre ambas- existe siempre lo aleatorio, lo imprevisto o lo imprevisible, lo que burla la voluntad institucional e incluso la voluntad operatoria e individual.

Lo aleatorio y el azar son fuerzas irreductibles, que forman parte de la realidad de todos los días y de la vida. Por lo tanto, lo aleatorio es un material causal, generador de imagen tanto como lo es lo planificado, lo hecho impecablemente y lo comunicado conscientemente.

Este es el macrocontexto en que se inserta la presente investigación, al interior de una institución pública/gubernamental de Temuco, IX Región, cual es el Centro Regional de Investigación Carillanca, (o CRI Carillanca) una de las sedes que mantiene el Instituto de Investigaciones Agropecuarias, Inia, a lo largo de todo el país. Se buscó una institución pública, porque a diferencia de una empresa, que tiene que producir bienes, ésta tiene la función de dar a conocer lo que hace y servir al público.

Se ha elegido la institución, el CRI Carillanca, que en el último tiempo, a través del manejo de recursos estratégicos/comunicativos, más recursos económicos entregados por el Estado para la modernización de sus instituciones públicas, ha desarrollado toda una nueva estrategia comunicativa, cambiando su imagen corporativa, a través de nueva acción simbólica, identificación visual, simbología gráfica y arquitectura corporativa, entre otras cosas. Por otro lado, porque ha alcanzado una importancia notable dentro del rubro de la investigación silvoagropecuaria de la IX Región.

Esa será su nueva imagen para este siglo, pero ¿cómo es en su interior, cómo se coordinan comunicativamente los distintos estratos en torno al objetivo común de la institución?

En relación con todo este proceso, el problema específico que guiará la presente investigación es **¿en cuál de los niveles jerárquicos del CRI Carillanca se producen los principales problemas de aleatoriedad en el flujo informativo interno de la institución?**

La hipótesis que guía la presente investigación es que **el mayor grado de aleatoriedad en el flujo informativo interno de la institución Inia Carillanca de Temuco, se encuentra en los cargos inferiores, debido a una falta de comunicación con los cargos superiores.**

El objetivo general es determinar dónde se producen los principales problemas de aleatoriedad en el flujo informativo interno del CRI Carillanca de Temuco.

Los objetivos específicos son identificar los principales motivos por los cuales se producen problemas de aleatoriedad en el flujo informativo dentro de la estructura organizacional del CRI Carillanca de Temuco. Evaluar el estado del flujo informativo al interior de la institución Inia Carillanca de Temuco.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. ¿FLUJO COMUNICATIVO O INFORMATIVO?

La comunicación es probablemente una de las palabras más usadas y en el mayor número de aspectos dentro del conocimiento humano, tal vez porque está en estrecha relación con la necesidad social del ser humano, apareciendo en sus múltiples manifestaciones e intereses.

La palabra información, en tanto, también se emplea a menudo indiscriminadamente. Partir intentando definir claramente ambos términos, permitirá, en la primera fase de esta investigación, determinar si se hará un análisis de un flujo informativo o un flujo comunicativo de la institución que se estudia.

1.1. Las diferencias

La comunicación es un fenómeno complejo y cotidiano de coordinación de las actividades simbólicas en la sociedad. Jamás es idéntico una vez que se produce, aun cuando soporta elementos comunes. Teóricamente no es posible identificar un fin o un principio de la comunicación.

Como se trata de un proceso, sugiere una serie de variables dentro de sí misma, las cuales son difíciles de circunscribir y que intervienen directa o indirectamente en cada acto comunicativo.

"Cuando se habla de proceso, en tanto, se quiere decir que se trata de un transcurso de fases y cambios en el desarrollo del fenómeno, lo que habla de una forma dinámica y de evolución continua" (Smith, 1972:5).

Existen numerosas perspectivas que sostienen este punto de vista, desde las cuales se puede definir el proceso de comunicación.

Una definición de la comunicación explica que es "un sutil e ingenuo conjunto de procesos que están siempre presentes, toda vez que las personas interactúan o se comunican. Para vivir en sociedades y mantener su cultura, deben comunicarse. Cuando las personas se controlan mutuamente, lo hacen en especial por medio de la comunicación". (Smith, 1972:7).

La comunicación es una necesidad del hombre y que está directamente relacionada con sus características de sociabilidad. Es por esta vía que se integra a la sociedad y por esta vía la sociedad existe, mientras que la necesidad del hombre de informarse, responde a su necesidad de comunicar hechos que le permitan captar su mundo circundante. En síntesis, lo que busca a través de la información es lo "verdadero", recibir algo que le permita deliberar.

Así, la interacción entre los componentes de la sociedad se realiza por medio de la comunicación, aun más, esta última propicia la interrelación entre los componentes del sistema social. La cultura, por otro lado, se transmite y preserva en un ambiente comunicado donde los individuos se controlan y organizan para el mantenimiento del sistema social o extrapolándolo a este trabajo, para el mantenimiento de la institución.

Tiene, entonces, una perspectiva más antropológica, una idea de reciprocidad, de diálogo, de intercambio dialéctico de mensajes, es decir, "la comunicación, además de su función primordial de informar, tiene varias otras funciones igualmente importantes y complementarias: la socialización e integración, la motivación y persuasión, apertura al diálogo a través de la participación, educación, promoción cultural y ocio" (Pellegrini, 1989:24).

La información, en cambio, centra su objetivo principal en la obtención de determinados conocimientos por parte del público. El poder o influencia que adquiere deriva de la credibilidad que logre ante éste y esta credibilidad está directamente condicionada por la valoración consciente o inconsciente que hace el receptor de la utilidad de los datos que obtiene, medidos en cuanto a que le parecen los adecuados para desarrollar posteriores acciones y decisiones.

La información es entonces, una especial forma de comunicación que debe realizarse entre y para personas, teniendo en cuenta la relación intrínseca entre persona y libertad. La comunicación no requiere necesariamente de ese sentido.

Sin embargo, desde el punto de vista de la supervivencia de las sociedades y su cultura, se puede decir que la comunicación es imprescindible para cada individuo. Por eso, "decir que la comunicación es vital para cada individuo es insuficiente; es una de las condiciones sine qua non de la existencia social". (Taufic, 1973:170).

El punto es, entonces, que estudiar el proceso comunicativo implica centrarse en el resultado del mismo, mientras que centrarse en una perspectiva informativa tiene como objeto principal el estudio del proceso mismo. No se trata, en última instancia, de analizar qué meta social se logra con determinada acción (si la gente compra o no un producto), sino que de estudiar

la mejor manera de procesar y transcribir un hecho para lograr una correcta comprensión por parte de personas que no han tenido acceso directo a él.

Se trata de estudiar el proceso informativo dentro de la institución, sus diferentes elementos técnicos, organizativos y humanos. El objetivo es lograr comprender y mejorar dicho proceso, más que prever, medir o valorar sus resultados. El propósito del presente trabajo no será establecer si una información cualquiera lleva a un grupo social determinado a inclinarse por tal o cual alternativa; sino ver si la información y el sistema informativo interno reproduce un hecho determinado de la mejor forma posible para ser comprendido por los receptores. No se trata, por ende, de analizar los códigos empleados en el proceso, sino de analizar los contenidos.

Sin embargo, comprender el proceso comunicativo es importante, porque nos permite indagar en el proceso informativo en alguna de sus formas, lo cual se examinará a continuación.

1.2. El proceso de comunicación

Básicamente, la esencia de la comunicación consiste en que un emisor y un receptor estén conectados respecto a algún mensaje en particular. "Al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o, lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud". (Fernández y Dahnke, 1986:3).

La idea del proceso de comunicación requiere, en un principio, de la presencia de por lo menos tres elementos fundamentales :la fuente o emisor, el mensaje y el destino o receptor.

La fuente puede estar representada por un individuo, (que habla, gesticula, escribe, etcétera), o por una organización de comunicación, (un periódico, una agencia publicitaria, un medio de difusión, una consultora, etcétera). El mensaje puede representarse como cualquier señal capaz de ser interpretada significativamente, (ondas de sonido, tinta impresa, el movimiento de banderas, etcétera). El destino puede ser un individuo en particular o un grupo, pueden ser los miembros de un público masivo o en conjunto componer una audiencia determinada.

Para que la relación de comunicación se efectúe, es necesario que la fuente codifique el mensaje. Esto es, tome la información o sentimiento que desea compartir y la disponga de tal forma que pueda ser transmitida. Finalmente, se debe decodificar el mensaje para que el acto comunicativo se complete.

Un ejemplo centrado en el proceso de comunicación lo constituye la obra de Shannon y Weaver (1949: 55), donde presentan a la comunicación como un proceso lineal, sencillo, que se compone de: una fuente, que selecciona un mensaje, el cual, es codificado en señales por medio de un transmisor, un receptor que decodifica las señales de modo que el destinatario pueda

recobrar el mensaje original. Este proceso lineal, tienen un principio y un fin, una fuente y un destinatario.

Otro ejemplo teórico surge en la misma época, Norbert Wiener (1948) agrega el concepto de retroalimentación, que introduce procesos circulares al sistema de comunicación. Estos mismos controles de retroalimentación o feedback, regulan también los procesos fisiológicos y mentales del cuerpo humano y son igualmente importantes en la regulación de nuestras relaciones sociales de comunicación.

Sin embargo, estos enfoques derivados de la corriente matemática del estudio de la comunicación, no integraban el componente humano en el proceso de transmisión de un mensaje desde un emisor a un receptor, donde podría decirse que se centra lo aleatorio.

Hasta aquí pareciera suficiente contar con los componentes necesarios para que se realice eficientemente un acto comunicativo, no obstante, todos ellos son afectados de una u otra manera por el ruido, que es el responsable de la distorsión del mensaje.

“Otro elemento importante en el proceso de la comunicación es la redundancia, esta puede darse tanto desde el lenguaje (representa el porcentaje del mensaje que no es susceptible de elegirse libremente), como

desde el comunicador (representa la repetición del mensaje, la alta predictibilidad)" (Berlo, 1970 : 56).

"Finalmente, la entropía, que es lo opuesto a la redundancia, implica un alto nivel de impredecibilidad en el mensaje. Permite cierta variación constante en el contenido y la forma de éste" (Berlo, 1970: 53).

Así, un mensaje con alta impredecibilidad es entrópico y tiene alto contenido informativo. A la inversa, un mensaje de alta predictibilidad es redundante y tiene bajo contenido informativo.

En la década del sesenta se puso énfasis en el aspecto social y psicológico del proceso de la comunicación, lo cual abrió una perspectiva más humana en el sistema dinámico de ésta. En los estudios de Berlo (1960) se analizaron los factores implicados en el proceso de comunicación, es decir, una estructura cuyos elementos se interrelacionan en forma dinámica y mutuamente influyentes. A saber, fuente de comunicación, canal, decodificador y receptor.

Según Berlo, "el carácter particular y las relaciones que se establezcan entre ellos dependerá del contexto en que la comunicación tiene lugar. El objetivo fundamental de la comunicación, es convertir al hombre en un agente efectivo de comunicación que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante". (Berlo en López, 1984:89).

De esta manera, el proceso de comunicación, que en un principio se centró sólo en el aspecto matemático, fue desarrollando un sentido más social, lo que ha permitido entender la dimensión humana de la comunicación, a medida que nuevos componentes se integraban en el proceso. Esta evolución permite ampliar las perspectivas de la comunicación desde un simple proceso lineal hasta las intrincadas redes de comunicación de una estructura organizada.

A ello se agregan otros estudios que califican esto como generadores solo de respuestas esperadas, dejando fuera el factor humano más fino.

1.3. Factores de la comunicación

En un principio se pensó que la comunicación se refería más que nada al emisor y a su mensaje, ya sea a través del orador que pronunciaba un discurso o como el autor que escribía un libro. En ambos casos, se decía estar realizando un acto de comunicación.

Cuando los estudios de la comunicación dirigieron su atención preferente hacia el receptor, comenzaron a darse cuenta de la unidad de dirección de los distintos medios y formas de comunicarse. Su descubrimiento es de particular interés para las Relaciones Públicas, ya que un comunicador que desee indagar en las relaciones públicas debe conocer perfectamente la naturaleza del receptor para deducir cómo éste entenderá el mensaje. Para lograr este fin, se requiere del conocimiento y dominio de técnicas y habilidades comunicativas y

de observación. Por esto es necesaria una comunicación planificada e intencional, con estrecho conocimiento del público receptor.

La comunicación es definida como "el proceso por medio del cual un individuo -el comunicador- transmite estímulos, generalmente verbales, para modificar la conducta de otros individuos -los recipientes de la comunicación". (Hovland, C. en Délano, B. 1989:27).

De esta definición se identifican cinco factores necesarios para que haya comunicación:

- El comunicador (o emisor) o persona que inicia el proceso.
- El comunicante (o receptor) o persona recipiente de la comunicación.
- El efecto (o interacción) o cambio de la conducta del receptor.
- El feedback o efecto de retroalimentación, que transforma el evento en proceso comunicacional, y, finalmente,
- El mensaje, que corresponde al propósito de la fuente expresado de alguna forma.

Mediante el uso de los canales o medios de comunicación, ya sean selectivos, (teléfonos, cartas, télex, etcétera) o masivos, (prensa, radio, televisión, etcétera), el comunicador y el comunicante pueden interactuar y 'establecer' el mensaje o contenido. Para establecer este vínculo entre ambos, se necesita la retroalimentación.

De aquí se identifican dos tipos de modelo de la comunicación (Délano, 1989: 28); uno que se podría llamar "unidireccional" en caso de que el receptor del mensaje modifique su conducta, pero no continúe la interacción; o "bidireccional", en caso de que el receptor, a su vez, emita una señal (retroalimentación). El tercer modelo es el de comunicación integral (ascendente, descendente, horizontal y oblicuo) que es el que mejor posibilita la producción de la sinergia en el quehacer conjunto de una organización.

1.4. Niveles de comunicación

La comunicación puede adoptar cinco niveles primarios (Délano, 1989: 38):

- Intrapersonal.
- Interpersonal.
- Grupal o comunicación con más de dos personas y en números claramente identificados;
- Organizacional: comprende grandes grupos con objetivos homogéneos;

- Masivo: número indeterminado de personas con objetivos heterogéneos.

1.5. Comentarios del capítulo

Hasta ahora se ha definido dos cosas: lo que se pretende estudiar es el flujo informativo, es decir, analizar el proceso comunicativo en sí de forma unidireccional y jerárquica, para determinar como está funcionando, (en términos de la calidad de la información que se transmite en su interior), lo cual será aplicado en un tipo de proceso de comunicación específico como es el de la comunicación organizacional.

Por lo tanto, lo que será estudiado serán algunas informaciones que se comunican al interior de una institución, que, como ya se señalaba, también es una organización social.

2. LA INSTITUCIÓN Y LA ORGANIZACIÓN

2. 1. La institución

Las instituciones son organismos vivos, al igual que las empresas, y existen debido a que responden a las necesidades de la sociedad. Los bienes y servicios que las instituciones proveen a las necesidades sociales, son la razón de la existencia de las mismas. Estos bienes y servicios son idealmente provistos a los grupos sociales en forma organizada, es decir, a través de una serie de actividades realizadas por personas unidas en la consecución de un propósito.

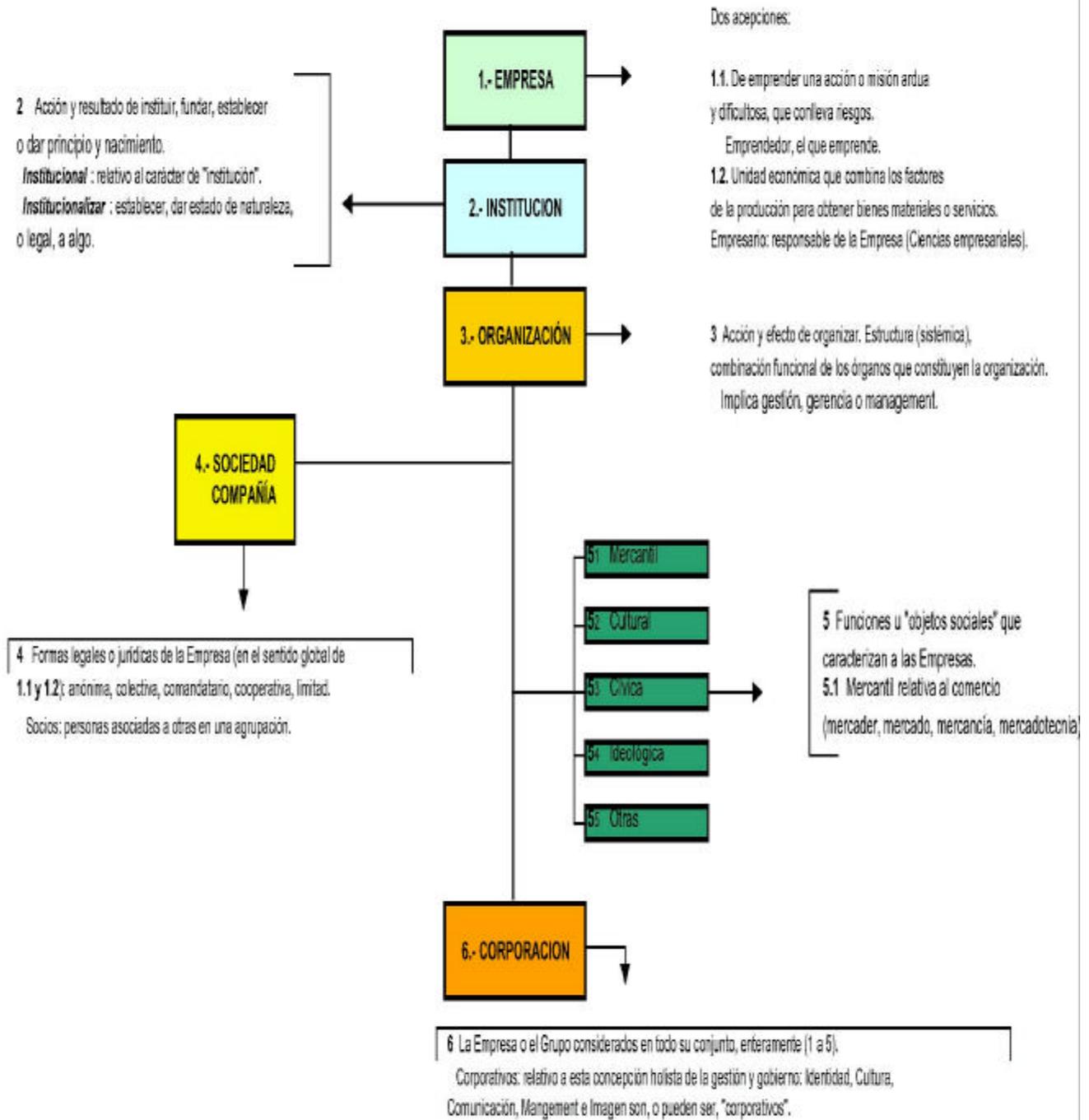
2.1.1 Definición de institución

Según la definición del sociólogo Joseph Fichter (1996: 67) "la institución es una estructura relativamente permanente de pautas y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con el objeto de satisfacer necesidades básicas de la sociedad".

El enfoque de institución según Joan Costa (1995: 198) es que "empresa es la palabra matriz por su etimología. Aunque hay empresas que se denominan institución porque no tienen fines mercantiles, no por eso dejan de ser empresas. También toda empresa incluye una vertiente institucional que se diferencia claramente en la práctica de la vertiente comercial: pero ambas se dan en la misma empresa."

A continuación se entrega la "Matriz semántica del término empresa" que incluye las acepciones de institución y organización según Joan Costa (1995 : 198)

Matriz semántica del término "Empresa"



Cuadro N°1 "Matriz semántica del término Empresa". Joan Costa (1995)

Para otros autores, en tanto una institución es un lugar en que se producen conversaciones (Sánchez, 1995: 101), por lo que las puede analizar desde el punto de vista del discurso. Aquí, las conversaciones que se producen son fenómenos sociales, en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades. De esta forma se asume que la institución es el resultado de un fenómeno político.

Sin embargo, Marcos Kaplan (1978: 207), afirma que toda la sociedad se articula en y por medio de instituciones. Asegura que "las instituciones son en esencia modelos de relaciones humanas, de distribución y ejercicio de status, funciones y roles, sobre los que se colocan, se estructuran y se formalizan las relaciones concretas de grupos e individuos mediante su formulación o consagración por la autoridad estatal que les confiere así cohesión, estabilidad, permanencia, reconocimiento y valorización por otros grupos e individuos".

Como tales, resulta más conveniente analizarlas desde una perspectiva sistémica, que permita visualizar y simplificar los elementos y procesos de la institución.

Para explicar el sistema organizacional, es preciso tomar en cuenta que éste es también un sistema social que, mediante la utilización de recursos o insumos, actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada.

Al respecto, otros autores explican que “la institución como sistema social, es considerada como un sistema abierto dentro de un suprasistema (medio ambiente político, económico y social específico)”. (Guízar: 1998, 45)

Este suprasistema está contenido en un macrosistema representado por la sociedad en general: existe un sinnúmero de macrosistemas en el mundo, constituidos por suprasistemas.

Ella tiene fronteras permeables que permiten las interrelaciones del sistema con el medio ambiente. La institución está constituida entonces, por diversos subsistemas, a saber, todos los departamentos de la organización, compuestos por las unidades que son los individuos que la integran.

Las instituciones cambian continuamente en su conducta, estructura y función. Esto significa que la institución es dinámica, ya que interactúa constantemente con su medio ambiente a través de los insumos que recibe de él y de los productos que sobre él descarga. Este entorno se delimita en función de la naturaleza del sistema (estructura, funciones y objetivos), y en función del nivel de análisis que emplea.

“En una institución, las entradas o insumos son los productos, servicios o información que ésta obtiene del exterior para poder funcionar, transformándolas en productos o servicios que devuelven al medio ambiente. La retroinformación está constituida por las reacciones que estos productos

generan en los públicos internos y externos y en otras instituciones o elementos del suprasistema que a su vez son recogidos por la institución y le permiten evaluar sus actividades y tomar decisiones para su subsiguiente funcionamiento". (French, Wendell y Bell: 1996:69)

2.1.2. Tipos de instituciones

El criterio de clasificación de los tipos de instituciones será dado en función de la propiedad que estas tengan, lo que permite decir que se clasifican en instituciones privadas y públicas (Eyzaguirre, 1993, 68).

a) Instituciones privadas: Son todas aquellas que pertenecen en propiedad a sectores no gubernamentales. Generalmente son lucrativas, es decir, tienen como fin principal generar beneficios económicos para sus propietarios. No obstante, existen también instituciones privadas no lucrativas que son creadas con fines sociales, culturales, educativos, humanitarios, etcétera.

b) Instituciones públicas: Son aquellas que pertenecen a la nación y son administradas por el Gobierno. Cada institución, realiza funciones diversas para alcanzar objetivos que varían según las razones por las que fueron creadas. Sin embargo, independientemente de los objetivos propios de cada uno, el conjunto de las instituciones

públicas tiene como objetivo primordial el de colaborar en la consecución del bien común.

Para Joseph Fichter (1996, 87) la institución pública actúa primariamente para satisfacer las necesidades de la administración general del orden público, en la sociedad.

A grandes rasgos, existen tres tipos de instituciones públicas:

- Las llamadas empresas públicas: destinadas a explotar, vender y distribuir recursos.
- Las Instituciones de Servicio Social. Orientadas a la salud pública, seguridad social, educación y cultura, entre otros, y las denominadas
- Instituciones coercitivas : las cuales ejercen alguna presión o control sobre los individuos. Por ejemplo, la policía, la FF.AA. o la Contraloría General de la República.

2.2. La comunicación institucional

La comunicación institucional es un término nuevo que surge a raíz del gran interés que existe por el estudio de las instituciones y de su importancia en la sociedad actual. "Este tipo de comunicación está progresando hoy a un ritmo creciente. Obedece, sin duda, a la tendencia a la institucionalización, a la hiper organización y en gran medida a la estratificación que se manifiesta en todo el mundo en diversos grados". (UNESCO, en Informe provisional preparado por la Comisión Internacional para el estudio de los problemas de la comunicación, 1978:36).

Bajo esta misma constante de progreso creciente de la comunicación institucional, se podría señalar que ésta funciona como un sistema de intercambio de datos, informaciones, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, por un lado, y su público real y virtual, por otro.

Esta manera de comunicarse, sugiere un enfoque sistémico de comunicación, como propósito ulterior y más importante que relacionar únicamente a la institución con sus públicos.

2.2.1. Definiciones

Rota y Muriel, definen la comunicación institucional como "el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional" (Muriel y Rota 1980:31).

El sistema coordinador de la comunicación dentro y fuera de la institución, relaciona a los públicos y a ésta a través de los recursos o insumos. El objetivo es actuar coordinadamente, con la finalidad de conservar el equilibrio, la interdependencia, la retroinformación, la entropía y el manejo de la incertidumbre entre la institución y sus públicos, para lograr los objetivos o productos para los que fue creado este sistema social.

Para entender la comunicación institucional, resulta conveniente enfocarla desde la teoría de sistemas. El punto central del enfoque de la teoría de sistemas, lo constituye el concepto de interdependencia, que postula la necesaria afectación mutua que se da entre los diversos elementos que componen cualquier sistema entre éste y el suprasistema del que forma parte.

Von Bertalanffy y Rappaport, (1956), entienden el sistema como "un conjunto de relaciones entre objetos y sus atributos cuyos parámetros principales son el input o corriente de entrada, el proceso de transformación, el output o corriente de salida y la comunicación de retroalimentación (feedback)". Mediante sus variaciones, estos parámetros determinan la

dinámica del sistema. Boulding ha señalado que existen por lo menos nueve niveles distintos de sistemas, que van desde las estructuras estáticas (las más sencillas) hasta las cibernéticas o los sistemas sociales y humanos (los más complejos). (Boulding, en Muriel y Rota 1980:32).

En la teoría de sistemas, la perspectiva teórica que surgió a raíz de un interés creciente para lograr la unificación de las ciencias, el sistema es la unidad de análisis. La perspectiva sistémica ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales del científico social, en cuanto a que los análisis de los fenómenos sociales ya no son lineales, sino procesales, es decir, eventos continuos sin principio ni fin. La lógica de esta teoría podría resumirse como que todas las partes afectan al todo, toda acción tiene repercusiones en la organización.

Muriel y Rota (1980), aplican algunos principios de la teoría de sistemas a la institución:

- a) Homeostasis: Es el equilibrio entre los insumos que entran y los productos que salen del sistema, así como entre todos los componentes estructurales. A pesar de que se basa en el equilibrio, la homeostasis no implica una concepción estática del sistema, sino más bien dinámica.

La homeostasis es el principio regulador de todo sistema.

b) Interdependencia: Se refiere a las relaciones existentes entre los diversos elementos del sistema y entre éste y su medio ambiente. Cualquier cambio en una parte del sistema o de los subsistemas tendrá un impacto en todo el sistema.

c) Entropía: se refiere a la tendencia hacia el desorden, es decir, la desorganización de un sistema. La entropía se da ante cualquier imposibilidad o dificultad de mantener la estabilidad en la organización de un sistema. La entropía representa un grado de avance desde estados probables a estados improbables y, en general, se relaciona en forma inversa con la información: en la medida que ésta disminuye la entropía aumenta. Por consiguiente, a mayor entropía, habrá mayor incertidumbre.

d) Incertidumbre: Este principio se refiere a la ocurrencia de un evento en relación con las probabilidades relativas a las alternativas de ocurrencia de dicho evento. La incertidumbre implica una falta de orden, de predictibilidad, de estabilidad. En este caso, la información representa una reducción de incertidumbre: a mayor información, menor incertidumbre.

e) Teleología: Se refiere a la tendencia permanente que tiene todo sistema de dirigirse a la consecución de un fin u objetivo.

f) Equifinalidad: En un sistema hay varios caminos para llegar a un mismo fin; es decir, al objetivo de dicho sistema. Esto implica que todos los elementos del sistema buscarán llegar al estado final, aunque sea de manera distinta.

De entre las numerosas definiciones del concepto de sistema destacar esta, que acerca a la comprensión de la comunicación institucional entendida dentro de la teoría de sistemas: "Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, constituido por variables independientes que se presenta como un complejo organizado". (Sánchez 1995:4).

De este sistema organizado, que opera para lograr un objetivo común, "no viene determinado por el número de elementos que lo componen, sino por la forma que adoptan las relaciones entre los elementos de que consta". (Op. Cit.).

Goldhaber, complementa esta idea agregando que "los sistemas sociales u organizaciones, constan de un número de individuos, grupos o departamentos, cada uno de los cuales es un subsistema dentro de un sistema total" . (Golhaber 1977:7).

En este sentido, una institución es un sistema organizacional creado y legitimado para la satisfacción de las necesidades de los grupos sociales con los que se relaciona. A su vez, toda institución forma parte de un sistema mayor o suprasistema, que constituye su medio ambiente político, económico o social específico. Es decir, una institución funciona a través de sistemas organizacionales.

2.2.2 Tipos de comunicación organizacional

El sistema de comunicación institucional está compuesto por dos tipos diferentes de estructuras: a) las estructuras propias de la institución (comunicación organizacional intra-institucional) y b) las estructuras externas a la institución (comunicación organizacional extra-institucional).

Ambos tipos de estructura del sistema de comunicación, tienen las mismas funciones; es decir, para fines prácticos, ambas operan de igual manera y pueden incluso ser complementarias. Su ubicación se da sobre la base de las necesidades de comunicación de cada institución. En todos los casos, las estructuras del sistema de comunicación, para fines de análisis, se consideran como independientes, aunque en la práctica son dependientes del sistema institución y del macrosistema sociedad.

2.2.2.1 Comunicación organizacional intra-institucional

Es aquel sistema de comunicación, que establece el enlace entre los públicos internos o componentes individuales de la institución. La comunicación organizacional tiene como propósito directo la coordinación interna para optimizar la operación de la institución.

2.2.2.2. Comunicación organizacional extra-institucional

Es aquel sistema que establece el enlace entre la institución y los públicos externos. Una segunda alternativa de este tipo de comunicación es la inter-institucional, que es el enlace que la institución mantiene con otras instituciones afines al sector de sus actividades. La comunicación extra-institucional, incluida la inter-institucional, llevan la información fuera del sistema hacia públicos externos y tienen como propósito contribuir a la coordinación de la institución con el macrosistema sociedad, para que éste también alcance sus objetivos.

“En la teoría de sistemas, un sistema de comunicación intra, inter y extra-institucional, constituye un proceso de coordinación mediante las funciones de: a) recibir insumos de información; b) procesarlos y c) darles salida hacia fuera del sistema. Estas funciones son la esencia del proceso de comunicación institucional” (Golhaber, 1977:7).

De estas forma, en este capítulo se ha dejado en claro que el tipo de investigación que se realizará será en una institución pública y el análisis se hará a nivel de comunicación intra-institucional.

3. ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Comunicación y organización corresponden a dos núcleos importantes de la estrategia global de cualquier institución. La reflexión sobre los soportes o medios de comunicación y la determinación de dispositivos organizativos son, sin duda, elementos importantes dentro de la administración de una institución.

El área de investigación que ha puesto énfasis en la organización de la comunicación es llamada comunicación organizacional.

Existen muchas definiciones en torno a la comunicación organizacional y, aunque contengan diferencias sutiles, casi todas atribuyen a la comunicación en las organizaciones, determinadas características o propiedades básicas similares.

Primero, la comunicación organizacional se considera, por lo general, como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta

estructura no es estática, sino cambiante, y que se ajusta al desarrollo de la organización.

Segundo, las colectividades en que la comunicación organizacional se lleva a cabo son consideradas típicamente como sistemas, ya que están compuestos por una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas.

Finalmente, la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

Fernández y Dahnke (1986:113-114) definen el concepto de mensaje, en el contexto de la comunicación organizacional, como "cualquier clase de estímulo, que al ser recibido o interpretado por un miembro de una organización, ocasiona que ese individuo le atribuya un significado". Así, en un nivel muy básico, ambos autores definen comunicación organizacional como "un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados".

La comunicación organizacional es cualitativa y cuantitativamente distinta a la comunicación en otros contextos (familiar, amistoso), debido a la presión (positiva y negativa) que la organización misma pone en la comunicación.

Por lo general, en las instituciones existen divisiones formales de trabajo: especialización; jerarquía: jefes y subordinados; canales de comunicación formales e informales: redes de información; grupos de personas que interactúan, coaliciones, amplia variedad de tecnologías, etcétera. Estos factores, así como los impedimentos dentro del ambiente relevante para la organización (gobierno, comunidad, mercado), influyen y en su momento son influidos por la naturaleza de la comunicación en la organización.

Para comprender la comunicación en las instituciones, es necesario explorar entre el comportamiento del mensaje a nivel individual, grupal y organizacional, las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

3.1. Teorías sobre comunicación organizacional

Las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y difundidas ampliamente desde comienzos del siglo 20. La mayor parte de estas teorías, establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones. Aunque, existen muchas teorías de la organización, según Fernández y Dahnke, ellas se pueden resumir en cuatro categorías básicas:

1. Teorías clásicas, que entregan un panorama funcional estático de las organizaciones.
2. Teorías humanísticas, que resultan del desarrollo de las teorías clásicas y que van acrecentando el interés por las organizaciones como colectividades sociológicas.
3. Teorías de sistemas, que enfocan las organizaciones como sistemas abiertos, que interactúan dinámicamente dentro de su ambiente y,
4. Teorías de contingencia, que representan el principal enfoque actual en el estudio de las organizaciones que suponen que tal vez no haya una "mejor" forma de organizar; en consecuencia, "se busca determinar los efectos que las variables situacionales o de subsistemas tienen en la eficacia de la organización" (Fernández y Dahnke 1986:115).

Así como se ha desarrollado la teoría de la organización, lo mismo ha sucedido con la comunicación en las organizaciones. Después de haber considerado la comunicación como emisora de mensajes descendentes, estrictamente lineal y formal, estas teorías se han desarrollado reconociendo la importancia de la comunicación, formal e informal en las organizaciones, y cada vez más la red de comunicaciones y la naturaleza multidireccional de complejos sistemas de comunicación.

Es cierto que las instituciones son un sistema vivo y por consecuencia un sistema. Sin embargo, analizarlas desde esta perspectiva impediría comprender la influencia que tienen en su interior las distintas conversaciones que se producen y cómo esto afecta al funcionamiento de la organización.

Así es, ya se había señalado en el punto 2.1. que para algunos autores una organización (o institución), es un lugar en que se producen conversaciones, por lo que las puede analizar desde el punto de vista del discurso. Aquí, las conversaciones que se producen son fenómenos sociales, en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades. De esta forma se asume que la institución es el resultado de un fenómeno político.

Entonces, las organizaciones no son otra cosa que redes de conversaciones con el objetivo de que la entidad sobreviva, Para ello, en estas conversaciones se deben contraer compromisos y cumplir con ellos, proyectándose a futuro. "Al satisfacer los compromisos de la organización, el personal está involucrado en una red de conversaciones. Esta red incluye peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos y puede también incluir informes sobre las condiciones para satisfacerlos, informes sobre las circunstancias externas, declaraciones de nuevas políticas, etcétera. Se generan redes especiales de conversaciones para conversaciones recurrentes dirigidas al manejo de situaciones repetitivas; las oficinas están organizadas en los nodos de estas redes". (Flores 1996:58).

Con más detalle, cada una de las actitudes presentes dentro de esta compleja red de coordinaciones conductuales consensuales recurrentes llamada conversación, se pueden explicar de la siguiente manera:

3.1.1 El Lenguaje

Ante todo, hay que señalar que nada ocurriría al interior de una entidad si no fuera por el lenguaje. Se debe comprender que los actos de hablar y escuchar que tienen lugar en las organizaciones son los hilos conductores del funcionamiento normal del sistema. En este sentido, entenderemos que el lenguaje es una conversación.

Dentro de este contexto existen varios tipos de conversaciones:

a) Conversaciones para la acción: Son aquellas mediante las cuales un individuo logra que las cosas se hagan. Este tipo de conversación compromete a actuar debido a que produce cuatro movimientos fundamentales:

1. Una petición, que genera una acción futura.
2. Un compromiso, que asegura que se realizará una acción futura.
3. Declaraciones, son opiniones respecto a algo, y
4. Afirmaciones, que son validaciones sobre esa declaración.

b) Conversaciones para posibilidades: Producen oportunidades para comprometer a una acción, aquí no es crucial la secuencia de petición y promesa, sino que lo que se produce con este tipo de conversaciones es una posibilidad, algo que se puede lograr si se toma una acción para hacerlo. Aquí no se produce acción

1.1.1. Escuchar

Cuando se realiza una declaración de posibilidad, lo que se está haciendo es un acto de escucharse a sí mismo, ¿por qué?...

Básicamente porque hablar y escuchar son fenómenos muy ricos. No están limitados a lo que se dice en voz alta o a lo que se piensa "hacia adentro". Al mismo tiempo que un individuo toma un teléfono para solicitar una reunión, él está escuchando en su interior todas las posibilidades que producirá su acción. Esto no ocurre explícitamente, constituye un escuchar de trasfondo presente en cada cosa que ocurra.

Cada pequeña porción del hablar y el escuchar que se puede identificar, se apoya en un escuchar aún más amplio que está en el trasfondo, haciendo posible y dando importancia a los pensamientos y las palabras habladas.

Sin embargo, el hablar y el escuchar de los actos de habla son apenas un inicio en relación al trasfondo que lo subyace. Un individuo habla y escucha teniendo como telón de fondo una "interpretación" de lo que es la organización particular en la que trabaja. Las interpretaciones que él se ha formado respecto de la organización y su vida particular, son como una forma cultural de entender que cada individuo posee.

1.1.2. Posibilidades

La riqueza de la cual recién se hablaba, en relación con el escuchar, pertenece al trasfondo, esto es, a los compromisos ya hechos o a los que descansan en él a modo de contexto, para cualquier habla o escucha que ocurra. Sin embargo, el escuchar es también rico en la dirección opuesta, esto es, escuchar adelantándose a las posibilidades.

Los individuos que participan de una conversación escuchan por adelantado los posibles problemas y las posibilidades de manejarlos, es decir, las acciones que pueden adoptar para solucionarlo.

El escuchar se extiende entonces, anticipándose a las posibilidades. Cabe destacar, eso sí, que las posibilidades que aparecen en el escuchar de dos individuos, están abiertas y al mismo tiempo limitadas por el escuchar de trasfondo, al que se hizo alusión anteriormente.

De esta forma, se han identificado dos dimensiones de la riqueza de hablar y escuchar en estas conversaciones que se producen al interior de la institución: escuchar los compromisos de trasfondo y escuchar las posibilidades futuras, ambas dimensiones están interrelacionadas . Escuchar el trasfondo permite y limita las posibilidades que pueden surgir, y las posibilidades que se nos ofrecen se convierten en el trasfondo de los compromisos para actuar en el presente.

4. LOS PÚBLICOS

La racionalización y programación de todos los contactos de la institución con sus públicos debe realizarse en función del principio de interdependencia sistémica, es decir, la conexión de todos los niveles a través de una supervisión y asesoría. Esta conexión se realiza a través de un buen manejo de las Relaciones Públicas internas y externas, de aquí la importancia de esta disciplina.

En términos generales, podría decirse que público es un grupo de personas que se juntan de manera espontánea en torno a una discusión acerca de algún acontecimiento público, y llegan a una decisión u opinión colectiva. Otro elemento que define público es su condición de unidad permanente o temporal.

En términos de Comunicación Institucional, la institución constituye un punto de interés como para el público, según la cual se definirán las opiniones, actitudes y conductas de los miembros del público con respecto a la entidad. Entendido esto resulta útil la definición de Cutlip y Center: "los públicos de las Relaciones Públicas son grupos que, teniendo intereses comunes, resultan afectados por los actos y políticas de una institución determinada, o cuyos actos u opiniones afectan a tal institución" (Eyzaguirre 1993:101).

John Marston complementa esta definición agregando que "existe un público cuando un grupo de personas es atraído por intereses definidos en ciertas áreas y tiene determinadas opiniones sobre las cuestiones dentro de ellas" (Marston 1988:22).

Existen muchos tipos de público, y los individuos son frecuentemente miembros de varios de ellos, los que en ocasiones pueden tener intereses contrarios.

Pablo Eyzaguirre reconoce que es un mito hablar de un público meramente como entidad, pues no hay uno, sino muchos públicos. De hecho, agrega: "los temas crean a sus propios públicos, cuyo comportamiento es dinámico, cambiante y complejo". (Eyzaguirre 1993:118).

4.1. Público interno

"Es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo". (Marston 1988:23).

El vínculo que se establece entre la institución y el público interno tiene un alto grado de dependencia mutua, ya que la institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y para la supervivencia del sistema. Por otro lado, a los miembros del sistema les es imprescindible satisfacer sus necesidades, desde las materiales hasta las de autorrealización.

Para el logro de los objetivos de la organización es necesario coordinar y armonizar los intereses de todos sus componentes para la consecución de las funciones individuales. La vía para lograr una coordinación y optimización de las relaciones de los públicos internos con la organización y viceversa es el sistema de comunicación organizacional. Es la forma de supervivencia del sistema.

Por otro lado, se puede señalar que cada una de las tipologías de públicos, tanto interno como el que explicaremos más adelante, tiene una proximidad psicológica diferente, es decir, frecuencias de contacto distinta, intensidad, calidad y valores sico-sociales distintos.

El tipo de público específico del que se está hablando ha sido denominado, como tipologías de público de tipo "colectivo interno", el cual ha sido clasificado, descendentemente, de la siguiente manera:

1. Consejeros
2. Directivos
3. Ejecutivos
4. Jefes
5. Cuadros
6. Técnicos

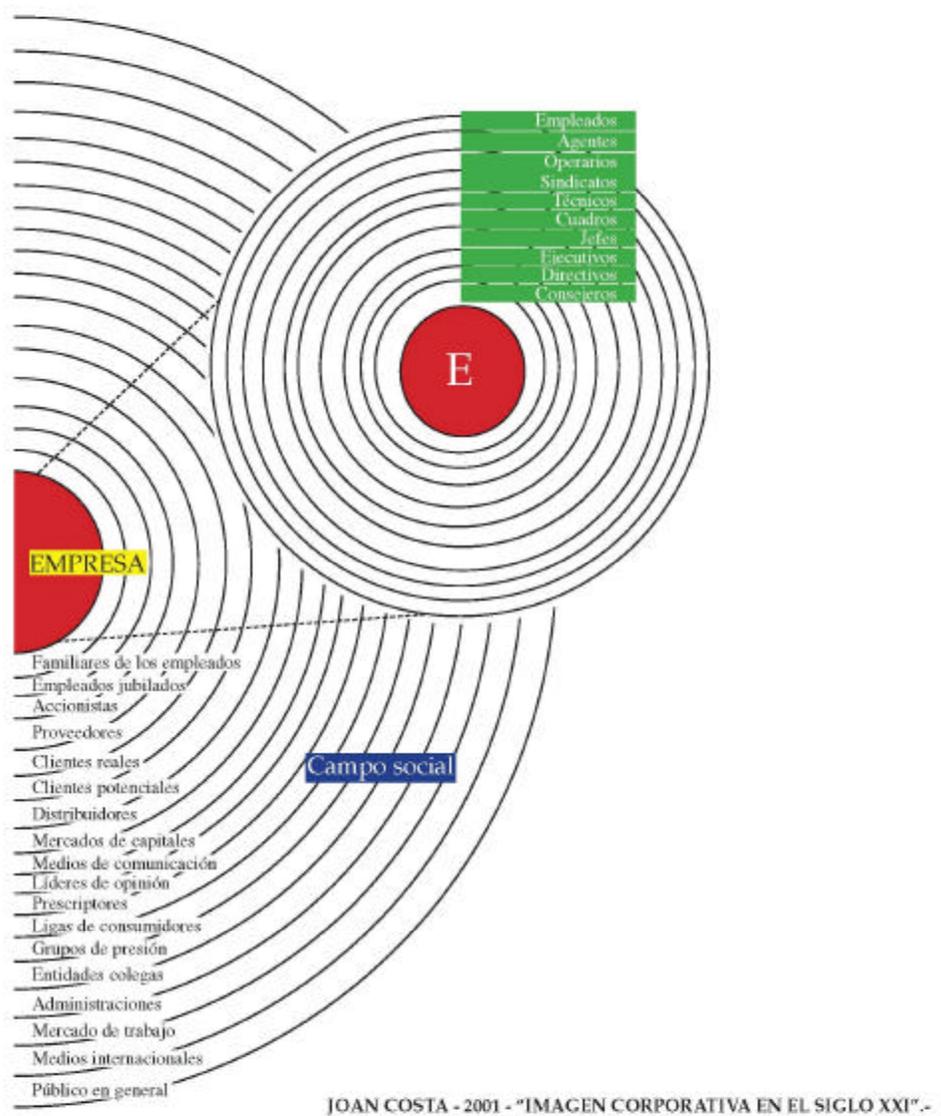
7. Sindicatos
8. Operarios y,
9. Auxiliares

Según Costa (2001: 120) cada uno de estos grupos se relaciona con mayor o menor intensidad con la institución o empresa, según los sistemas de intereses recíprocos que los vinculan. Si estos intereses son sólo unilaterales, esa parte interesada tendrá que afectar y motivar los intereses de su sólo grupo tipológico. Los grupos tipológicos y las instituciones se afectan por razones diversas de proximidad física, de interés funcional, económico, laboral, psicológico, cultural, etcétera.

Ahora bien, no significa que la institución Inia Carillanca tenga todos estos grupos en su interior, pero es el punto de partida para una categorización posterior.

Para explicar de mejor manera la argumentación anterior es necesario mencionar que según Costa (2001 : 119), "la diversificación social creciente, la aparición súbita de nuevas formas de contestación, nuevas realidades como las tribus urbanas y nuevas castas sociales, tiene su reflejo -o coinciden como epifenómenos- en el mundo tecnológico, la vida de las empresas y sus nuevas necesidades de comunicación." De allí que las empresas requieren nuevas técnicas para gestionar, y la necesidad de retomar el concepto de "Capas Sociales" (Costa, 2001:120). Donde la noción de capas sociales se concibe como

un modelo estratégico que pivotea alrededor de la empresa. Son capas que la recubren donde la primera de ellas es la más inmediata a la empresa, y la última representaría a la opinión pública. Tal como señala el autor se trata de un listado jerarquizado de públicos que coexisten en un universo social y que tienen diferentes grados de relación con la empresa.



Cuadro N°2 "Concepto campo social" de Joan Costa

4.2. Público externo

Los públicos externos están compuestos de personas que no necesariamente se relacionan con una organización particular. "Son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos". (Ramírez 1995:38).

A nivel de macrosistema, los públicos externos generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional, con los que la institución entra en contacto, mediatizada por públicos externos más específicos.

Los públicos específicos están vinculados en alto grado y directamente a la institución, en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del suprasistema o medio ambiente inmediato de una institución.

Es precisamente de este medio ambiente de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Mediante la comunicación institucional externa, el sistema institución transforma los insumos de información en productos comunicativos y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación mutua.

La consecución de los objetivos de la empresa, ya sean prosociales o productivos se lograrán armonizando los intereses comunes entre éste y sus públicos, para lo cual la empresa debe conocer las necesidades y características de su público externo.

La naturaleza de una organización suele determinar a sus públicos, por lo que éstos varían según las características y objetivos de la institución.

De esta forma finaliza el cuarto capítulo de esta tesis, que ha tratado de ahondar en el público específico con el cual se trabajará, es decir, el público interno.

A continuación se presentará una explicación más clara de lo que significa "lo aleatorio" que se pretende estudiar al interior de la estructura interna del Inia Carillanca o de los públicos internos de esta institución.

5. LO ALEATORIO, LO IMPREVISTO, LA ENTROPÍA INTERNA

El ser humano siempre siente la necesidad de comunicarse, ya sea con sus semejantes o consigo mismo. En el caso de las organizaciones modernas, cambiantes y multifacéticas, la necesidad de comunicarse de manera correcta se acrecienta y uno de los requisitos fundamentales es que el individuo exprese sus pensamientos con claridad.

Sin embargo, la claridad no siempre es fácil de transmitir. Al interior de un grupo cualquiera, no siempre los sistemas de valores concuerdan, tampoco el interés mutuo o los propósitos comunes de los participantes. Estos elementos son imprescindibles para el buen desarrollo del proceso de la comunicación, es decir, para obtener respuestas apropiadas y congruentes de parte de los otros participantes.

Según Villafañe (1998), la comunicación al interior de un grupo no es un proceso ordenado de relaciones de causa-efecto, "sino que por el contrario, posee un alto grado de aleatoriedad y entropía, la cual es el resultado de la integración en la mente de los sujetos de dos respuestas por parte de la empresa: la correspondiente a lo que podemos llamar su sistema fuerte, es decir, todas aquellas acciones a las que se refieren sus políticas funcionales (sus productos o servicios, los mercados, su organización, sus procedimientos técnicos y comerciales, su saber hacer) y la resultante de metabolizar las acciones propias del sistema débil de la empresa, el gobernado por sus políticas

formales, es decir, su identidad, su cultura y su comunicación corporativa".
(Villafañe 1998, Documento de estudio).

Ya se había explicado en el capítulo 2 lo que significaba la entropía. Por lo tanto, basta aclarar que la aleatoriedad será considerada como "cualquier problema que se interponga en un flujo informativo cualquiera al interior del Inia Carillanca de Temuco, entre el público interno (emisor o receptor) de la institución.

Al respecto, Vidales (1988) señala que al tratar de establecer un diálogo eficaz se presentan varios problemas desde el punto de vista del emisor y del receptor. Estos, pueden ser considerados aleatorios, por lo imprevisibles, los cuales han sido enumerados de la siguiente manera:

5.1 Problemas del emisor

- a) Excesiva emotividad; lo cual puede ocasionar la destrucción del mensaje, y así el receptor no atiende lo esencial.

- b) Falta de interés por parte de un emisor; lo cual induce a la pérdida de atención por parte del receptor, pues existe en el emisor una emotividad limitada.

- c) La sensibilidad a la percepción; existe un momento adecuado para hacer un comentario; se debe hablar en el momento preciso, no antes ni después.

- d) Existe también el emisor extraviado, el que se aleja del mensaje esencial al hacer comentarios innecesarios.

- e) El emisor que habla muy rápido o muy lento puede suscitar la incompreensión del diálogo; es necesario observar las reacciones de los interlocutores para saber si la información se presenta en forma adecuada.

5.2 Problemas del receptor

- a) El receptor puede entorpecer un diálogo al asumir actitudes impropias.
- b) Cuando el receptor establece conjeturas sobre lo que va a escuchar y altera la expresión del mensaje.
- c) Cuando el receptor no confía en el emisor y no está en disposición de escuchar o captar el mensaje.

Además, agrega que para establecer una correcta comunicación grupal, se deben desarrollar muchas habilidades, para facilitar el mejor intercambio de ideas, las cuales son:

- a) Observar con atención a la otra persona, mirándola a los ojos, sus gestos, movimientos y respuesta verbal al mensaje.
- b) Intentar actuar y concebir al mundo tal y como la otra persona.
- c) Expresarse en forma directa, clara y oportuna.

De esta forma, ha quedado establecido qué es lo que se entenderá en la presente investigación por aleatoriedad, y cómo puede ser medida ésta.

A continuación, se presentará una breve descripción de la institución que será intervenida y un análisis de su identidad actual, para determinar el estado que presenta para los públicos externos.

CAPITULO III

6. EL INIA CARILLANCA: ANTECEDENTES GENERALES, IMAGEN PÚBLICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Antecedentes generales

El Centro Regional de Investigación Carillanca (joya verde, en lengua mapuche), depende del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), entidad ligada al Ministerio de Agricultura, cuya misión es crear, captar, adaptar y transferir conocimientos científicos y tecnológicos, desarrollando un activo papel como agente de innovación agropecuaria. (INIA 1999:1).

El INIA Carillanca, en sí, data desde 1959, con el nombre primario de Estación Experimental. A partir de 1994 se denomina Centro Regional de Investigación Carillanca.

Su principal fuente de financiamiento está enmarcada en la política de postulación a concursos nacionales de investigación y aporte directo del Ministerio de Agricultura.

La influencia que ejerce esta entidad es en las áreas comprendidas entre las provincias de Malleco y Cautín, respondiendo así a los diversos problemas de la Araucanía, entendiéndose: Cordillera Andina, Precordillera, Valle Central, Secano Interior y Secano Costero.

La misión institucional del Inia Carillanca es liderar la generación y transferencia tecnológica silvoagropecuaria de la región para potenciar la calidad y la competitividad de la agricultura regional.

Para ello, cuentan actualmente con 43 profesionales concentrados en investigación, 30 ayudantes de investigación, 12 administrativos y 77 operarios, haciendo un total de 162 personas.

Los objetivos que persigue son:

1. Identificar los problemas relevantes que abarcan las cadenas productivas del sector agropecuario.
2. Cuidar y preservar el ambiente.
3. Generar nuevas herramientas que apoyen el proceso productivo.
4. Contribuir al aumento de la calidad y competitividad de la agricultura nacional en un contexto mundial.

5. Desarrollar tecnologías adaptadas a la realidad cultural de la agricultura Mapuche de la Región.

6. Generar nuevas opciones productivas.

Los tipos de investigación que desarrollan son:

1. Recursos genéticos y mejoramiento vegetal utilizando métodos tradicionales y biotecnológicos.

2. Producción y mejoramiento animal.

3. Manejo integrado de plagas, enfermedades y malezas, con énfasis en métodos no contaminantes.

4. Tecnologías de riego y drenaje en la región.

5. Nuevas técnicas y opciones productivas económicamente competitivas, para uso fresco e industrial.

6. Sistemas de producción con sustentabilidad biológica y económica.

7. Técnicas y herramientas de decisión económica en sistemas de producción.

8. Calidad de productos y procesos.

Cuenta con cuatro Departamentos, que a saber son:

1. Departamento de Producción Animal.
2. Departamento de Producción Vegetal.
3. Departamento de Gestión de Sistemas de Producción, y
4. Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente.

Con este breve detalle de la labor del Inia Carillanca, han quedado definidas las principales características de "lo que dice que hace" esta institución.

6.2 La noción fundamental de identidad

La cuestión de la identidad ha sido tratada ampliamente desde las ciencias humanas, por filósofos, antropólogos, biólogos, psicoanalistas, y más recientemente por matemáticos, semiólogos y lingüistas. Sin embargo, apenas se han preocupado de explicar qué es, cómo surge y por qué.

La identidad de una institución está muy asociada a la imagen de la misma, tanto interna como externa, o mejor dicho, lo que representa para los públicos internos y externos a la entidad.

Resumidamente, se puede señalar que la imagen pública de cualquier organización, ya sea empresa o institución, es el resultado de los mensajes voluntarios e involuntarios que emite la entidad, más la interpretación que de todo ello hace el público externo.

Autores como Joan Costa (1995) concuerdan en lo mismo, pero agregan su propia definición sobre el fenómeno; "la identidad es "lo que es esencial" en todo lo que existe, lo diferente. Es, en primer lugar "la presencia" en el entorno y en la memoria, de todo existente, que posee cierta entidad perceptible -una gestalt-, un cierto contenido envuelto en unos signos, un cierto corpus cultural.

La identidad es al propio tiempo substancia y forma, y es comprendido o sentido, como un todo indisociable. (Costa, 1995:203).

La identidad implica entonces, una noción del ser que es perceptible o imaginable por otros: Implica, conocer y después recordar y reconocer , esto es identificar. Es la acción activa de percibir y reconocer.

Entonces, ¿cuál es esa parte del ser del Inia Carillanca que es perceptible, qué elementos componen su identidad?.

Según Costa (1995) la estructura de la identidad de una organización se compone de tres grupos:

1. Los signos específicos de identidad, que permiten percibirla y que son los más inmediatos, evidentes, generales y asimismo ubicuos y permanentes. Son los signos cuya función es estrictamente la de hacer conocer, reconocer y memorizar una empresa, organización o una institución. Este género de signos son:
 - a) De carácter lingüístico o de doble dirección, (el nombre de la empresa y de las marcas).
 - b) De carácter alfabético: los signos gráficos como el logotipo.

- c) De carácter icónico: Los símbolos de marca y,
- d) De carácter cromático: los colores corporativos.

Todos estos signos son ópticamente perceptibles y pueden considerarse en su conjunto, signos visuales.

2. Los vectores antropológicos de la identidad, es decir, los que la definen, la conducen y cristalizan en forma de conductas:

a) La cultura corporativa: Es la sustancia activa de la identidad, es decir, la filosofía del hacer y del cómo hacer al interior de la institución. Es una acción productora de realidad, la forma comunicable de esta identidad, el modo particular de hacer aquello mismo que otras organizaciones hacen.

b) La comunicación interna: Este es el vehículo de la cultura corporativa, la génesis de la identidad empresarial. No es una cosa perceptible por el público, es un flujo, un fluir de las relaciones que establece un tejido de interacciones entre los individuos que configuran el colectivo interno.

c) La relación interna-externa a través de los servicios

Todos estos son vehículos implícitos de identidad; son más que perceptibles, de orden sensorial, sensible y emocional, y ligados a la experiencia de los públicos internos y externos.

3. Los soportes materiales de la identidad, en los que se inscriben los signos identificadores son, de hecho, todas las producciones, manifestaciones, propiedades, comunicaciones y realizaciones de la entidad; todos los medios y canales, son importantes por que influyen en los individuos y son de distinto orden:

a) Los productos que el público consume o utiliza, y que constituyen una expresión de identidad (qué hace).

b) Los espacios arquitectónicos, interiorismo, oficinas, locales, exposiciones (cómo es).

c) Las informaciones objetivas, que contienen datos específicamente correspondientes a la identidad verificable y/o cuantificable de la entidad (quién es).

Entonces, se ha comprendido que la comunicación interna de cualquier organización es parte importante de su identidad. Estudiar los flujos informativos internos de esta institución nos permitirá identificar, además, el estado de una de los componentes de la imagen de la empresa, que es su identidad.

Lo que se presentará ahora es el estado actual del Inia Carillanca con respecto a la heterogénesis de su identidad, describiendo cada uno de los elementos que deberían componerla, para después presentar la organización que respecta a sus comunicaciones internas.

6.3. Descripción del estado de la identidad del Inia Carillanca

A continuación se presentará un análisis de los componentes de identidad mencionados en el apartado anterior, siguiendo la misma línea de Costa, los que a saber son:

- a) La identidad empieza con un nombre: I N I A C A R I L L A N C A
- b) El nombre se convierte en gráfica: El logotipo: La palabra Inia ya no es la simple sigla del Instituto de Investigaciones Agropecuarias. El nuevo logotipo está confeccionado en una tipografía Optima Bold que se ha alterado para "que tenga vida propia". Acompaña normalmente al isotipo,



LOGOTIPO



ISOTIPO

debajo de él, y mantiene siempre una relación con éste al reemplazar el trazo horizontal de la letra A por la espiral extraída del isotipo, por lo que su uso siempre hace alusión a la unidad conformada por logotipo/isotipo. De esta forma, el logotipo es el siguiente:

c) La simbología gráfica de identidad; el signo icónico: La construcción de este signo está hecho de tal modo que los elementos interactúen en una

SIGNO ICÓNICO



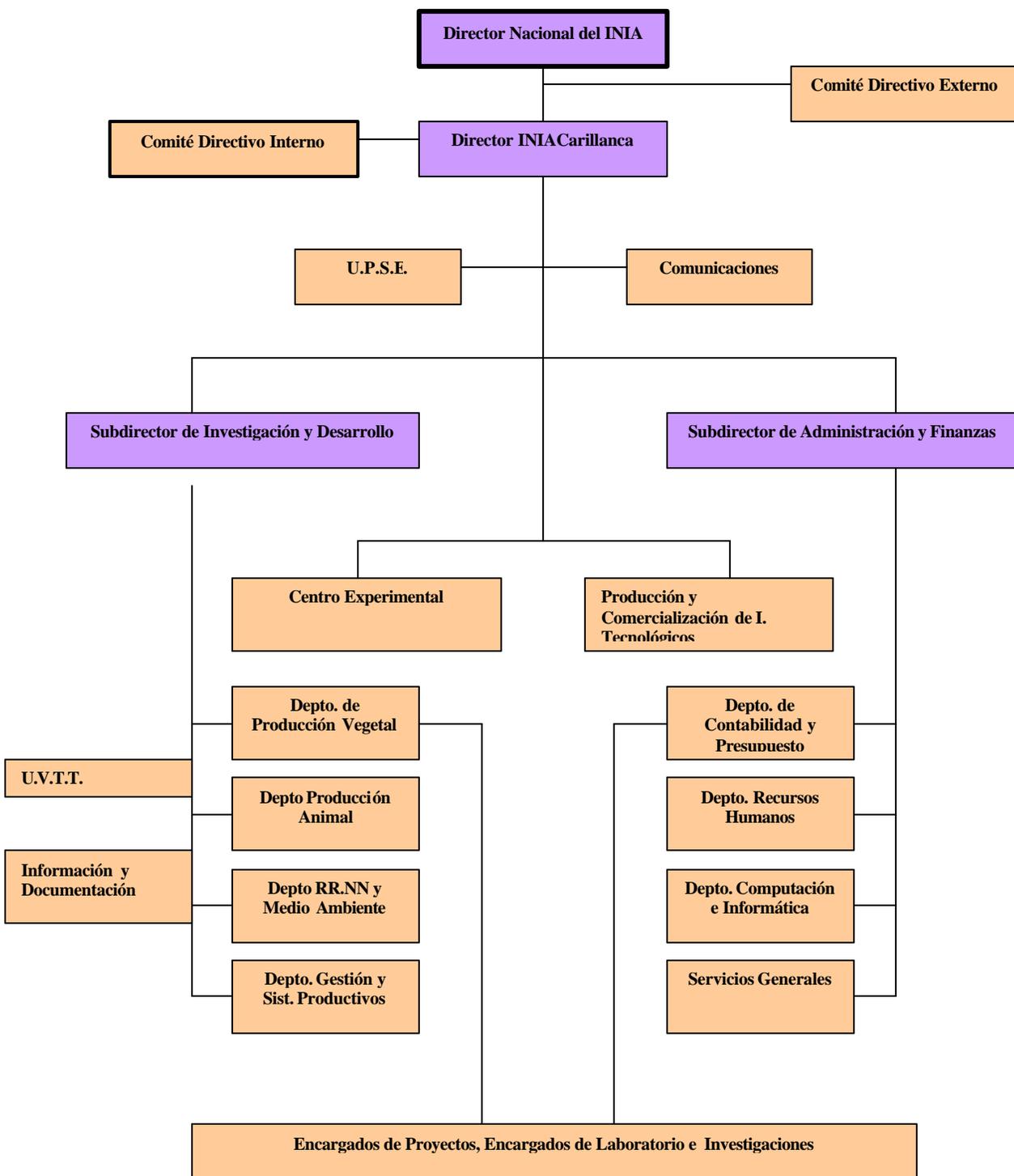
solución de continuidad. Los espacios originados por las espirales del isotipo continúan en las letras "I" del logotipo y el "fantasma" de la espiral se traspasa a la letra "A", buscando la coherencia del conjunto y la presencia del colectivo aun en la presentación de los elementos en forma aislada. De este modo, se supone que el uso del logotipo "INIA", siempre arrastrará consigo la imagen del isotipo.

d) La identidad cromática: La identidad cromática del Inia Carillanca están definidos según colores Pantone Matching System: Pantone375, va aplicado en el rectángulo de fondo del isotipo. Pantone 329, va aplicado en el logotipo y en la espiral del isotipo.

En conclusión, entonces, la identidad del Inia Carillanca presenta todos los elementos que requiere una identidad visual. Se podría suponer que se trata de una institución bastante consolidada, pues ha sido relativamente sencillo definir lo que es, lo que hace, lo que muestra, etcétera, que son pilares importantes para una organización. Sin embargo, no se ha encontrado nada sobre las conversaciones internas que mantiene esta institución, excepto el organigrama de la institución, que hace suponer que las conversaciones tienen un cierto orden de nivel jerárquico al interior del Inia.

Se presentará a continuación la estructura organizacional del Inia Carillanca, que servirá para identificar los distintos niveles que la componen, los cuales serán intervenidos posteriormente para resolver el problema que guía la presente investigación.

6.4. Organigrama administrativo del Inia Carillanca



Cuadro N°3: Organigrama administrativo del Inia Carillanca

UPSE: Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación

UVTT: Unidad de Vinculación y Transferencia Tecnológica

De esta forma se ha concluido el marco teórico para la presente investigación. A continuación se presentará la metodología y el instrumento de medición que se utilizará para responder al problema específico que guía este trabajo.

7. METODOLOGÍA

7.1. Tipo de estudio

La presente investigación corresponde a un tipo de estudio descriptivo, porque busca describir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de la aleatoriedad entre los diferentes cargos del INIA CARI LLANCA de Temuco, es decir, busca especificar las propiedades importantes de este grupo que entorpecen sus comunicaciones.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno a que se someta a un análisis”. (Dahnke en Hernández et al., 1989: 117).

Por otra parte, medirá de manera más bien independiente los conceptos con los que tiene que ver el fenómeno.

Debido a la naturaleza del estudio, los resultados serán expuestos de forma bastante general, sin embargo, las mediciones serán precisas, debido a que existe una pauta con la cual se trabajará. De esta manera se abre la posibilidad de cumplir con el objetivo específico de generar una pauta de evaluación futura y predecir, aunque de forma bastante rudimentaria problemas posteriores.

7.2. Diseño de investigación

El diseño o plan o estrategia concebido para responder a las preguntas de investigación corresponde a un diseño experimental de tipo cuasi experimental de diseño con post prueba únicamente y grupos intactos.

“Los diseños cuasi experimentales también manipulan deliberadamente, al menos, una variable independiente para observar su efecto y relación con una o más variables dependientes, solo que difieren de los experimentos verdaderos en el grado de seguridad o confiabilidad que pueda tenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos” (Hernández, 1989: 255-256)

Experimental, porque se manipulará deliberadamente las variables dentro de una situación de control para el investigador.

Cuasi experimental, porque en este caso en particular no es posible asignar al azar los sujetos que compondrán la muestra y que recibirán los tratamientos, debido a que el grupo existe previo al experimento y que las jerarquías ya están estructuradas. La única posibilidad que se le ofrece al investigador es seleccionar un representante de cada cargo si es que hubiese más de uno en alguna jerarquía.

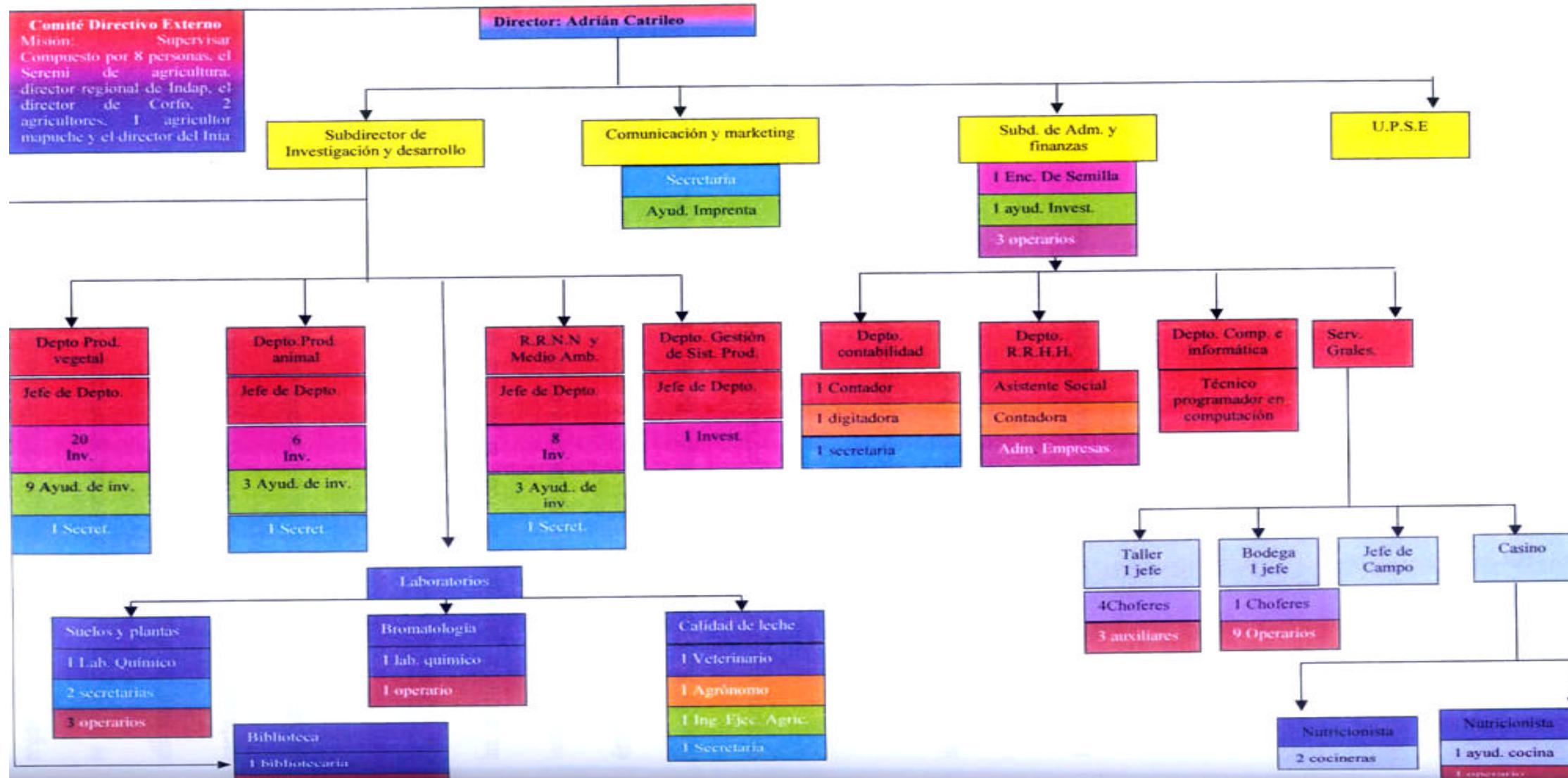
De diseño con post prueba únicamente y grupos intactos, porque se utilizarán dos grupos, uno debería recibir el tratamiento experimental y el otro no, pues así lo determina la metodología.

Sin embargo, en este caso se hará una modificación, ya que a ambos grupos se les administrará la misma prueba, pero el grupo de control, que estará compuesto por dos personas, el Director del Inia Carillanca, Adrián Catrileo y Fernando Ortega, Subdirector de Administración y Finanzas, lo recibirán en conocimiento de que la actividad es ficticia.

7.3. Muestra

El universo está compuesto por 162 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

(Ver página siguiente)



Es necesario aclarar, antes de seleccionar la muestra, que el organigrama presentado no existe en la institución Inia Carillanca, es más, ellos no han logrado desarrollar una esquematización de todos los funcionarios que allí laboran, solamente existen especificaciones sobre las jerarquías de la parte administrativa, desconociéndose qué sucede con el resto. De tal forma que ésta es una recopilación de información escrita y oral

Lo que se intentó representar a través de este nuevo organigrama, son las distintas jerarquías de todo el personal que trabaja al interior de la institución, es por eso que se aprecian de distintos colores. La similitud de éstos indica que son del mismo rango o están al mismo nivel de mando. Las líneas y flechas señalan la jerarquía. De esta forma, se refleja a las 162 personas que trabajan y no sólo la parte administrativa.

La muestra se seleccionó al azar, comprometiendo a 12 colores distintos; de tal manera la muestra estará compuesta de la siguiente manera:

1. Subdirector de Administración y Finanzas Fernando Ortega.

2. Jefe del Departamento de Producción Vegetal Orlando Andrade.
3. 1 Investigador, Claudio Joubet.
4. 1 Ayudante de Investigación, José Miguel Alcalde.
5. 1 Secretaria, Raquel Romero.
6. Jefe del Departamento de Suelos y Plantas, Luisa Vera.
7. Encargado de Producción de Semillas, Juan Carlos Palma.
8. Un funcionario de contabilidad, Rodrigo Belmar.
9. Jefe de Taller, Julio Gutiérrez .
10. Un Chofer, Juan Carlos Míquel.
11. Un Auxiliar, Celindo Miñañir.
12. Una manipuladora de alimentos, Nury I barra.

De esta forma se incorporan a la muestra un representante de cada nivel al interior de la institución con un total de 12 personas que representan el 7,4% del total.

7.4. Instrumento de medición

El experimento que se realizará con el público interno de la institución Inia Carillanca será para identificar cómo está funcionando el flujo informativo de la institución. Para ello, se contó con la colaboración del Director del Inia Carillanca, Adrián Catrileo, quién, en conjunto con el investigador, elaboró y entregó un documento (memorandum) a cada una de las personas que componen la muestra. La razón de que él lo corrigiera e hiciera circular, es que, como se señaló en el marco teórico, el poder o influencia que adquiere la información deriva de la credibilidad que logre quien la emite ante la otra persona y esta credibilidad está directamente condicionada por la valoración consciente o inconsciente que hace el receptor de la utilidad de los datos que obtiene, medidos en cuanto a que le parecen los adecuados para desarrollar posteriores acciones y decisiones.

El documento "Anexo N° 3" básicamente tiene que ver con una propuesta de mejora de la comunicación interna a través de cursos de capacitación.

El propósito de fondo del presente trabajo no es establecer si esta información cualquiera lleva a los integrantes del grupo a inclinarse por tal o cual alternativa; sino ver si la recepción de la información y el sistema informativo interno reproduce el hecho de la misma forma y ver qué tipo de interferencias se producen en la reproducción, por parte de los distintos receptores de la información. No se trata, por ende, de analizar los códigos empleados en el proceso, sino de analizar que ocurre con los contenidos.

Este documento no es más que una representación de lo que señalaba Fernández y Dahnke (1986) con respecto a la comunicación organizacional, es decir, es un estímulo, que al ser recibido o interpretado por un miembro de una organización, ocasiona que ese individuo le atribuya un significado. Pretendemos entonces describir cuál es el significado que le atribuye y si este es positivo o negativo.

El documento, será considerado como una conversación para la acción. Contiene en su interior los siguientes movimientos que indica Joan Costa:

1. Una petición, que genera una acción futura. (Solicita que asistan al curso, para mejorar la comunicación interna).

2. Un compromiso, que asegura que se realizara una acción futura. (Deja libre la posibilidad que esto ocurra o no ocurra).
3. Declaraciones, son opiniones respecto a algo. (El director opinará sobre cómo están las comunicaciones al interior de la Institución).
4. Afirmaciones, que son validaciones sobre esa declaración. (Dará algunos argumentos para validar sus opiniones frente a lo anterior).

Ahora bien, la aleatoriedad frente a este documento será medida de la siguiente manera:

Al grupo se le entregará el documento de forma separada y cada miembro del grupo la recibirá y analizará independientemente, pero después deberá responder una encuesta ante la presencia del encuestador quién además observará y conversará con ellos, para establecer qué opinión tienen con respecto a esta decisión del director.

Por lo tanto, los instrumentos de medición serán dos, una encuesta y observación participante (Ver Anexos N°1 y N°2).

CAPITULO IV

8. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DISCUSIÓN

8.1. Antecedentes preliminares

Antes de comenzar a presentar el resultado de este trabajo, se hace necesario indicar algunos antecedentes importantes y que no han sido extraídos a través del instrumento de medición que se utilizó, sino que fueron recopilados extraoficialmente por medio de conversaciones con algunos funcionarios.

INIA Carillanca en estos momentos enfrenta una difícil situación comunicativa, derivada de, al parecer, dos factores importantes: una mala comunicación de la institución a nivel nacional y una carga histórica de malas relaciones interpersonales a nivel regional, que no lograron ser resueltas por las directivas anteriores a pesar de que se han hecho intentos de mejorarlas y que se acrecienta con los años.

Incluso, lograr que aprobaran la realización de este experimento significó bastante esfuerzo, pues a nivel directivo son bastante reactivos ante los intentos de investigación interno en este y otros ámbitos, por lo que se pasó primero por un período de conversación, análisis y discusión antes de que decidieran si acceder o no a aplicar este instrumento. Finalmente, la respuesta fue favorable, pues notoriamente hubo una sensibilización con respecto al estado actual del flujo informativo interno y surgió la necesidad de conocer los resultados finales de este trabajo y tomar algunas medidas.

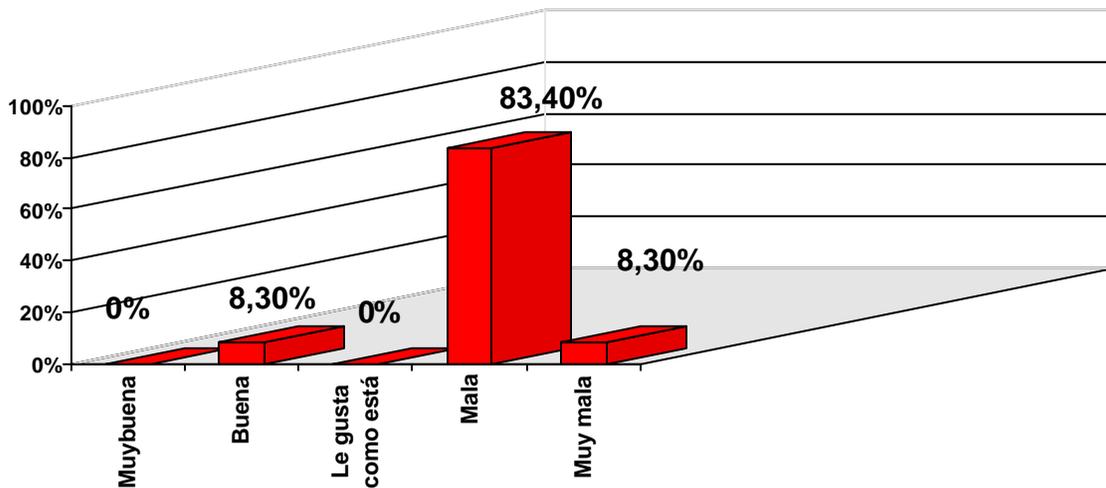
Lo que se hizo entonces, fue utilizar a la persona del Director como parte del experimento y como cabeza de este flujo informativo. Para lograrlo, se creó un memorandum con contenido ficticio útil para la oportunidad y que él mismo debió enviar a las once personas que componen la muestra, más informarle al Subdirector de Administración y Finanzas sobre la actividad indicada anteriormente. En el documento además se incluyó la petición de que los seleccionados deberían cooperar con la decisión y permitir que una persona evaluara su opinión en cuanto a los cambios que había decidido hacer la directiva, expuestos en el documento.

El flujo informativo, en primera instancia pareció funcionar de forma correcta, llegó rápidamente a todos los estamentos de la institución y no hubo influencia por parte de la administración en las respuestas que debían dar los funcionarios. Éstas fueron muy transparentes y llenas de contenido.

A continuación, entonces, se presentarán los resultados.

8.2 Presentación de los resultados y discusión

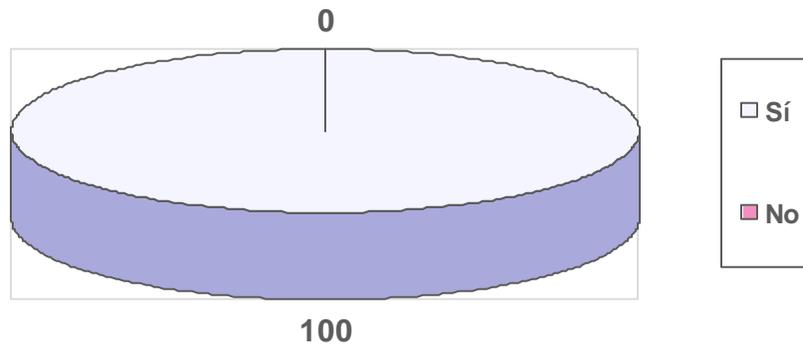
1. ¿Qué opina usted sobre la comunicación interna del Inia Carillanca?



Cuadro N°5: Comunicación interna del Inia Carillanca

Como se puede apreciar en este gráfico, un alto porcentaje de los encuestados (10), señaló que la comunicación interna del Inia Carillanca es mala, por lo cual se asume que existen problemas en el resultado final de este importante proceso, falta ahora establecer, si estos problemas implican un problema en el flujo informativo de la institución.

2. ¿Es necesario hacer el curso de capacitación que propone el director?



Cuadro N°6: Necesidad de curso de capacitación

En esta pregunta se hicieron modificaciones al momento de la encuesta, no sólo se hizo extensiva a una supuesta capacitación que indicaba el memorandum, sino que a cualquier actividad destinada a mejorar el estado actual de las comunicaciones al interior de la entidad.

Como se puede apreciar, todos los encuestados están de acuerdo con ello, con lo cual se reafirma la respuesta anterior.

3. ¿Por qué?

Como se trata de una pregunta de desarrollo, se presentarán la generalidad de las opiniones de los encuestados.

1. Porque si desde los cargos administrativos existe conciencia de que debería haber un cambio, actividades como esta deberían ser positivas.
2. Porque el sistema no funciona bien y eso tranca el funcionamiento técnico, que es la razón de ser de la institución.
3. Para agilizar la gestión, para lograr que la toma de decisiones siga un camino más corto.
4. Pensando en el trabajo, aplicar técnicas modernas de comunicación organizacional permitiría mejorar la eficiencia de la institución.
5. Permitiría mejorar las relaciones interpersonales con los trabajadores, para generar mayor respeto.
6. Porque mejorar la comunicación permitiría lograr objetivos comunes y romper las barreras de la desconfianza.
7. Porque las relaciones interpersonales están muy deterioradas a nivel jerárquico.

8. Aunque se hiciera algo, lo cual es necesario, de todas formas se va a volver a lo mismo, las cosas no van a mejorar, antes se han intentado experiencias similares y no resultaron.
9. Colaborarían a mejorar las relaciones humanas que están bastante deterioradas, esto producto de que no hay claridad en la transmisión de información.
10. Porque de esta forma cada uno de los estamentos se podría comunicar con los demás, se necesita mejorar la comunicación global y específica también.
11. Si se mejoraran las comunicaciones, y con ello las relaciones humanas, se trabajaría en mayor armonía, esto aliviaría el trabajo y bajaría el alto índice de enfermedades al interior de Carillanca.
12. Permitiría tener un mejor clima laboral.

Como se observa, uno de los factores que permanentemente parece alterar las comunicaciones internas son las relaciones humanas.

El flujo informativo también aparece como deficiente y mejorable, pero más adelante se hablará de este aspecto en particular. Hay que indagar cuáles son los problemas comunicacionales que detectan y ver si existe coherencia con las respuestas que se presentaron aquí.

4. ¿Qué problemas comunicacionales encuentra usted que existen al interior del Inia Carillanca?

Como también se trata de una pregunta de desarrollo se presentarán los comentarios generales de los encuestados.

1. Egoísmo y clasismo.
2. Un organigrama poco claro, esa es una mala base, al no saber cuáles son las funciones que le corresponden a cada persona que trabaja en Carillanca. Además, los canales de comunicación son malos y desproporcionados, se queda estancada la información sobre todo para subir a los cargos superiores y a la inversa, la información importante no baja a los estamentos inferiores.

3. Hay dos problemas uno histórico y otro coyuntural. El histórico surge porque desde siempre se ha clasificado a este centro regional como conflictivo, porque las decisiones pasan por mucho análisis, con lo cual se pierde eficiencia. Coyuntural, porque esta administración está pagando una herencia de la mala administración anterior, en la cual todos los funcionarios quedaron sensibilizados y desconfiados. El director actual, que formaba parte de esa directiva, sufre ahora de la desconfianza generalizada de sus subalternos.

Finalmente, el principio de autoridad no está claro y no se reconoce, éste está establecida en el libro "organización institucional", donde se señalan los deberes y derechos de cada una de las personas que trabajan en Carillanca. Si no se entiende el principio de autoridad, surgen inmediatamente los problemas.

4. Las autoridades no se interiorizan con el trabajo de todos los funcionarios, sólo les preocupa el producto final.
5. No hay transparencia respecto a la información, esto no corresponde a una institución pública, ya que cuando se toman decisiones debe haber un respaldo fuerte y facilidades para mostrárselo a quienes lo necesiten, sino, se distorsiona la información desde los cargos superiores (administrativos).

Otro factor que altera la comunicación es la desconfianza, esta desconfianza es desde la administración hacia sus funcionarios y desde éstos hacia la administración.

También existe una mala utilización del poder, se aprovecha sólo para criticar y amonestar a los trabajadores, pero no para fines más amigables.

6. La desconfianza y la presión exagerada, además existe persecución hacia ciertas personas sin razones lógicas o válidas.
7. Las partes no se escuchan, hay un bloqueo mental a comprender a los demás.
8. Las informaciones que circulan son poco claras y transparentes, los últimos en enterarse de todo son los estamentos inferiores, lo que genera desconfianza e inseguridad. Por otra parte, altera el ambiente de trabajo, porque no hay forma de exigir mayor transparencia o la información total respecto a algo.
9. Existe un clasismo muy alto entre estamentos, poco respeto por los cargos inferiores.

10. La información que circula al interior de la institución no llega a todos los estamentos y si llega, es poco oportuna, lo que provoca distorsión de información, suposiciones peligrosas y rumores que hacen desagradable el ambiente laboral. No se toman decisiones conjuntas, ni se conocen las razones de la toma de decisiones, eso es abuso de poder.

11. La dirección toma decisiones apresuradas, lo cual genera más conflictos que soluciones, pero esto no es responsabilidad de la dirección solamente, sino de los estamentos superiores, porque truncan la información aun cuando hagan reuniones, pues estas son informativas, pero unidireccionales.

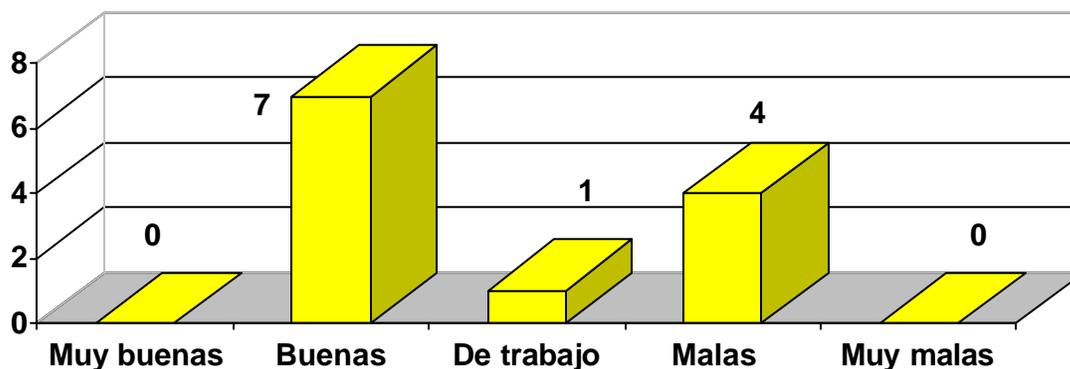
12. Discriminación.

Hay que señalar que las respuestas son bastante concretas y apuntan a varios factores importantes y que pueden separarse en:

a) Problemas informativos: al parecer existe una gran necesidad informativa al interior de la institución, sobre todo en los cargos inferiores. Los problemas se asocian a los estamentos superiores, por la unidireccionalidad que sigue, por los cuellos de botella que genera, y porque la apreciación de los primeros, es que les llega muy deteriorada, lo cual genera desconfianza generalizada en el personal hacia la dirección.

- b) Problemas interpersonales: también se puede distinguir una serie de comentarios al respecto, que apuntan a que las relaciones humanas son deficientes. Esta situación también se la adjudican a los cargos superiores, que estarían generando conflictos, por una mala administración personal, es decir, por extrapolación de las personalidades de quienes dirigen, en cosas tan cotidianas como el saludo y en cosas tan coyunturales como el abuso de poder.
- c) Problemas netamente de rol; no existe claridad entre los que trabajan en Inia Carillanca con respecto a la función que verdaderamente les compete a ellos y a los que los rodean. Los únicos que tienen un poco más de claridad son los estamentos superiores, en base al principio de autoridad que establece su rango.

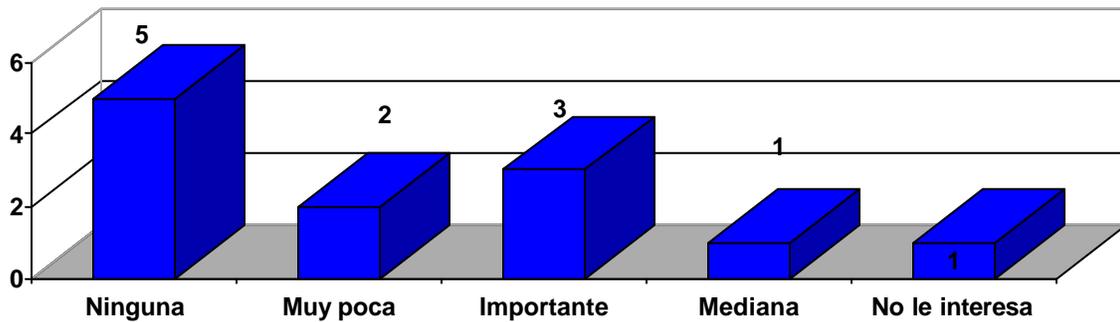
5. ¿Cómo son las relaciones informativas con su(s) jefe(s) directo(s)?



Cuadro N°7: Relaciones informativas con jefes directos

Podría señalarse que existe una contradicción en esta respuesta con respecto a lo que señalaba anteriormente, en que se le asignaba la culpabilidad de los problemas informativos a los estamentos superiores. Sin embargo, en la observación participante que se presentará más adelante se manifiesta un grado de tensión entre los encuestados a los que se les tuvo que reiterar en varias oportunidades que la información que entregaban era confidencial y anónima, así es que esta respuesta puede estar influida por la desconfianza que se manifiesta tan acentuadamente en todas las comunicaciones que se establecen al interior del Inia Carillanca, que es también una importante fuente de aleatoriedad.

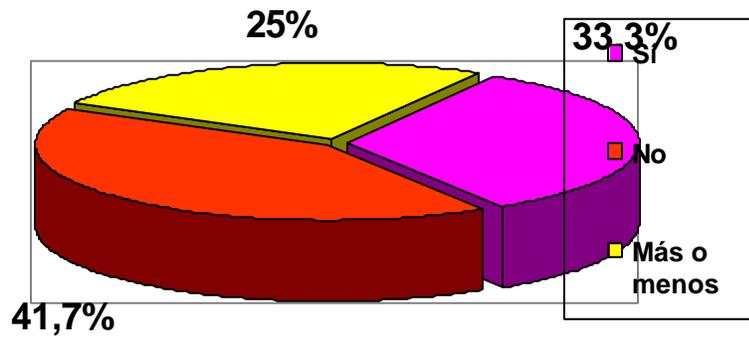
6. ¿Qué participación siente que tiene usted en la toma de decisiones con respecto al funcionamiento de la institución?



Cuadro N°8: Participación en la toma de decisiones

En esta respuesta, hay que señalar que las personas que indican que sienten que tienen una importante participación en la toma de decisiones al interior de la institución, fueron aquellas que por cargo efectivamente la tienen. Sin embargo, en los estamentos inmediatamente inferiores, el sentimiento de participación es bastante deficiente, lo cual puede ser considerado también un importante elemento de aleatoriedad, que va en desmedro de los puestos inferiores.

9. ¿Se siente conforme con el rol que cumple al interior del Inia Carillanca?



Cuadro N°9: Conformidad con los roles

Una de las interpretaciones que pueden extraer, es que la mayoría de los encuestados no se siente completamente conforme con su labor al interior del Inia Carillanca. No existe satisfacción laboral, tal vez por que no sienten que valoran su trabajo o porque simplemente no les gusta lo que hacen. Otra alternativa, puede ser que el clima laboral ha influido en esta respuesta, bajándole el perfil al sentimiento que los acompaña cuando laboran en la institución.

10. ¿Por qué?

a) Para los que están conformes

Las respuestas ante su conformidad vienen determinadas por los siguientes elementos:

1. Por lo que le expresan sus colegas.
2. Hay una identificación con su trabajo.
3. A pesar de que no siempre se siente valorado, igual le gusta su trabajo.
4. Mantiene buenas relaciones con sus colegas, lo cual lo tiene conforme con trabajo, gracias al clima laboral favorable que lo rodea.
5. La institución le ha dado mucho, la valoración de su trabajo está en directa relación con los resultados que obtiene, si son buenos recibe lo mismo.

b) Para quienes respondieron que No o Más Menos

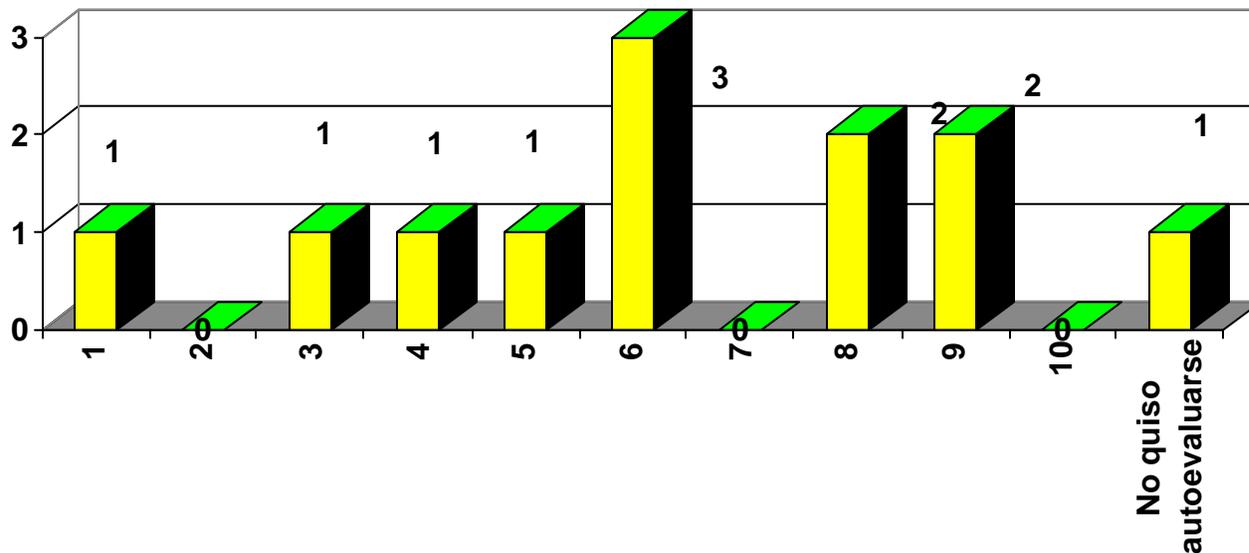
1. No siente que se reconozca y valore su trabajo.
2. No le gusta el ambiente laboral y eso conspira para que su trabajo no sea valorado.
3. Porque es valorado por sus pares, pero no por sus superiores, con los cuales su comunicación es casi inexistente. El hecho de trabajar sólo y aislado no lo tiene conforme.
4. Por que todos los conflictos y problemas de comunicación internos impiden que su trabajo avance o que reciba respuesta positiva a sus propuestas, lo cual le parece agotador.
5. Hay un desconocimiento de los demás sobre la verdadera función que debería cumplir al interior de la institución y porque depende de otras personas para permanecer en su trabajo.
6. Porque no tiene clara su función al interior de la institución y porque sus superiores tampoco, así que termina ejecutando trabajos que no le corresponden.

7. Porque se siente sin ninguna participación para ejecutar cambios o propuestas de cambio para mejorar su función.

De esta manera, se puede tener cierta idea respecto a los sentimientos que entorpecen la satisfacción laboral y que de todas formas son parte de la aleatoriedad en el proceso de traspaso de información en la comunicación interna del Inia Carillanca.

Otra interpretación, es que a estas alturas de la encuesta se puede apreciar un alto grado de coherencia en todas las respuestas. Casi toda la muestra tiene una opinión consensuada con respecto a lo que ocurre, comunicacionalmente hablando, al interior de Carillanca. Los sentimientos que acompañan a dicha situación también son similares, por lo que la aleatoriedad puede ser reconocida de forma bastante clara.

11. Del 1 al 10, ¿en qué nivel se siente de importancia al interior de la institución?

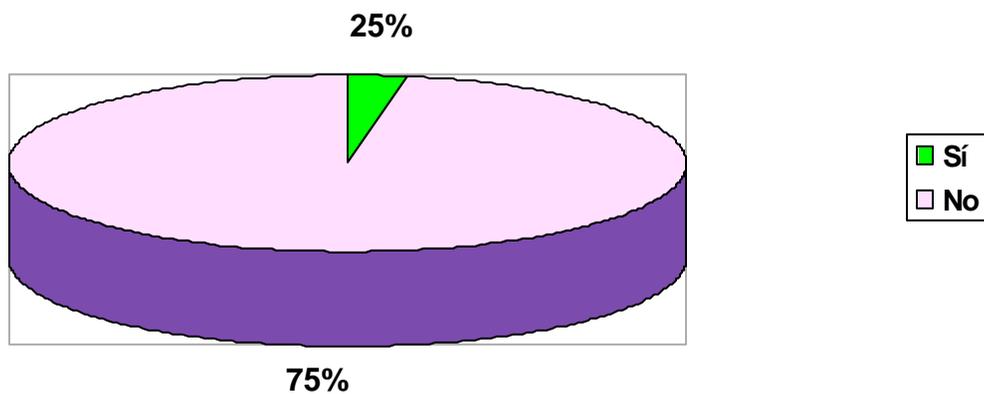


Cuadro N°10: Importancia al interior de la institución

En esta oportunidad cabe hacer una aclaración. En la pregunta 7 ya se les había pedido decir si se sienten conformes o no con el rol que cumplen al interior de la institución, pero desde la perspectiva de la valoración que hacen de su trabajo terceras personas. Esta vez, la pregunta se refiere a una perspectiva más personal, a que demostraran la otra cara de sus sentimientos en cuanto al trabajo que desempeñan para contrastar el fenómeno y ver dónde está el problema.

Como se constata, la aleatoriedad no está en lo que sienten por su trabajo los funcionarios que están en Carillanca, pues como se puede apreciar, la mayoría se siente conforme y le gusta lo que hace, sino que el problema radica en la valoración que otras personas, presumiblemente los cargos superiores, hacen de ese trabajo. Mientras exista este sentimiento, el flujo informativo va a funcionar con dificultad por todos los elementos asociados de los que hemos estado hablando y que entorpecen en forma de ruido el buen funcionamiento comunicativo interno de la institución.

12. ¿Entiende el funcionamiento comunicativo interno del Inia Carillanca?



Cuadro N°11: Comprensión del funcionamiento comunicativo

Lo que queda claro, es que la mayoría de las personas no entiende las instancias que tiene que recorrer ante cualquier información que quiera emitir, es más, en muchos casos sienten que su jefe directo es el único al cual pueden acudir en caso de tener alguna situación conflictiva, no hacerlo o saltarse esta instancia, es considerado perjudicial para mantener buenas relaciones con éste último, porque sienten una presión negativa posterior.

La mayoría de los encuestados sabe sólo lo que ocurre en su entorno inmediato, por más años de trabajo que tengan, no son capaces de explicar el flujo que sigue la información en Carillanca.

En el caso del porcentaje que señala sí entenderla, hay que decir que es porque son parte de los cargos superiores y los encargados del funcionamiento completo de Carillanca, por lo cual tienen una perspectiva mucho más amplia que todo el resto del personal.

13. Con respecto a la información que recibió ahora, ¿qué opina usted de ella?

1. Desconfía, no cree que vaya a funcionar, pero en el caso de que se tome cualquier iniciativa para mejorar el estado actual de la comunicación interna de Inia Carillanca, está de acuerdo.
2. Desconfía, no tiene muy claro si es que el objetivo final que pretende la administración va a solucionar el problema o va a significar más problemas para los funcionarios. Teme que las "supuestas" mejoras vayan en desmedro de los cargos inferiores.

3. Desconfía. Si efectivamente se va a llevar a cabo una mejora, que se haga extensiva a todos los estamentos.
4. No confía en la muestra que se seleccionó para evaluar la posibilidad de intervenir a Carillanca en busca de beneficios comunicacionales. Los resultados que se extraigan le parecen poco concluyentes.
5. Desconfía, no entiende bien de qué se tratan estos cambios que se pretenden hacer, porque teme que la información le haya llegado tergiversada.
6. Desconfía, le parece bien abordar el problema, pero también sorpresivo.
7. Lo encuentra positivo, porque significa que hay una preocupación y un reconocimiento por parte de las autoridades de mejorar la mala situación comunicativa por la que atraviesa la institución.
8. Lo encuentra sumamente necesario, pues sin una buena comunicación recíproca entre estamentos, la institución no puede establecer objetivos comunes.

9. Le parece excelente, porque nota que cada día la comunicación empeora y con cada decisión que toma la directiva, la brecha entre estamentos se acrecienta.
10. Desconfía de los resultados, porque se han intentado iniciativas similares anteriormente que han durado sólo la intensión.
11. Desconfía, lo encuentra positivo en el papel, pues le parece que es una preocupación real por parte de la administración. Sin embargo, le parece más que nada un discurso bien redactado, antes que real.
12. Desconfía, no cree que se trate de verdad de solucionar algo que siempre ha estado en beneficio de quienes manejan a la institución.

Por lo que se puede apreciar, el nivel de desconfianza ante propuestas como estas es tan grande y generalizado, que aunque efectivamente se intente hacer algo, la mayoría del personal desconfiaría. Se trata entonces, de que cualquier decisión de esta naturaleza debería ser sumamente integral, no sólo una capacitación como la que se proponía en el documento, sino que integrar a cada uno de los estamentos de la institución en soluciones globales, no tan parciales como una capacitación, lo que se necesita en este caso es una reforma total para que de resultados positivos.

5.2. Resultados de la observación participante

Como se señaló en la metodología, los aspectos que serán medidos en esta observación son los siguientes:

1. Observar que actitudes del receptor entorpecen la información.
2. Observar que conjeturas establece el receptor sobre lo que va a escuchar y que alteren la expresión de la información
3. Observar si el receptor confía o no en el mensaje o está en disposición de escuchar o captar el mensaje.
4. Observar si el receptor tiene alguna sugerencia.
5. Si esta sugerencia aclara algún comentario confuso.
6. Observar si trata de corregir algún error.
7. Si ofrece información útil.

8. Si hace alguna pregunta pertinente.

9. Si trata de aminorar la tensión.

Cabe añadir que al momento de la encuesta, a cada uno de los miembros de la muestra se los visitó en su lugar de trabajo, se les explicó que el encuestador había sido enviado por el Director de Inia Carillanca, Adrián Catrileo, para conocer el parecer del personal que trabaja en la institución sobre los cambios, en materia comunicacional, que se pretendían hacer.

Para aminorar la tensión, hubo que agregar que la información sería absolutamente confidencial y que los resultados del proceso serían englobados en una conclusión general que llegaría, sin nombres o situaciones puntuales, sólo a las manos del director.

Se procedió entonces a llenar la encuesta y a conversar con las personas, donde se observaba lo que se indicó anteriormente.

Sujeto 1, tabla 1

Actitudes de entorpecimiento	Ninguno.
Conjeturas que establece	Que la información que recibió es Incompleta.
Confianza y disposición a escuchar	No confía en el mensaje, pero está dispuesta a escuchar y confiar en los resultados.
Sugerencias	Que hacer una actividad de esta naturaleza implicaría comprender su propia función y la de los demás dentro de Inia Carillanca.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	Su aporte en una actividad de esta naturaleza sería significativo porque está dispuesta a señalar todo lo que no entiende o no le gusta.
Trata de corregir errores	No intenta corregir errores en el mensaje.
Ofrece información útil	Muy útil
Hace preguntas pertinentes	Sus preguntas fueron acertadas, dirigidas a confiar en el proceso y a encausar las necesidades que tenía.
Aminora la tensión	Muy relajada desde el principio hasta el final.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 2, tabla 2

Actitudes de entorpecimiento	Sí, su actitud de autoridad entorpeció en todo momento la información que se le intentaba transmitir.
Conjeturas que establece	Que una actividad de esta naturaleza le permitiría dejar en claro su principio de autoridad.
Confianza y disposición a escuchar	No confía, porque no estaba presente cuando el director tomó esta iniciativa, no está en disposición de escuchar, porque agrega que él también había pensado hacer algo como lo que propone el documento.
Sugerencias	Muy confusas, muchas frases e ideas a medias.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	No
Trata de corregir errores	En todo momento, intensificando la dificultad de transmitirle información. Deja la sensación de que no le gusta cometer errores en lo que dice porque siente que pierde credibilidad o lo que él denomina principio de autoridad.
Ofrece información útil	Sí, pero sesgada por su ángulo particular. Por ejemplo al señalar que no acepta el poder que tiene el Sindicato de Trabajadores.
Hace preguntas pertinentes	Sí, pero con un alto grado de aleatoriedad, porque subyacen a su desconfianza.
Aminora la tensión	Se mantiene tenso cuando tiene que hablar de su trabajo o cuando se le pregunta cualquier cosa, no se relajó en todo el proceso.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 3, tabla 3

Actitudes de entorpecimiento	No existió ninguna.
Conjeturas que establece	Por su desconfianza pensó que este cambio no beneficiaría a todo el personal.
Confianza y disposición a escuchar	No confiaba en el mensaje, pero estaba en plena disposición de escuchar.
Sugerencias	Que una actividad como esta permita agilizar su labor.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	No fue aclaratoria.
Trata de corregir errores	No encontró errores.
Ofrece información útil	Sí, sobre todo respecto a la función que cumple en Carillanca y de lo que le gusta su trabajo.
Hace preguntas pertinentes	Sí, pero empujado por su desconfianza. Deseaba saber porqué lo eligieron a él como muestra.
Aminorar la tensión	Estaba tenso al principio, pero después aminoró esta sensación y fue más fácil comunicarse con él.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 4, tabla 4

Actitudes de entorpecimiento	No hubo entorpecimiento en la transmisión de información
Conjeturas que establece	Estaban orientadas positivamente a que todo iba a mejorar
Confianza y disposición a escuchar	Confía en el mensaje y estaba en plena disposición a escuchar.
Sugerencias	Que la actividad vaya en beneficio de la institución.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	Todas de tipo constructivo y con mucha amabilidad.
Trata de corregir errores	No buscó errores, no se enfocó en eso.
Ofrece información útil	Sí, sobre todo respecto a los problemas que él detecta en su trabajo.
Hace preguntas pertinentes	Sí y muy bien orientadas en busca de que efectivamente se haga algo como lo que propone el documento.
Aminorar la tensión	No presentó tensión en ninguna oportunidad.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 5, tabla 5

Actitudes de entorpecimiento	Sí, por desconfianza y sorpresa ante la encuesta y ante todo el proceso
Conjeturas que establece	Negativas, estableció que sería acusado a sus superiores si hablaba mal de su trabajo o que todo iba a ir en desmedro de ellos mismos.
Confianza y disposición a escuchar	Desconfianza total, así que no estaba dispuesto a captar el mensaje y menos a escuchar.
Sugerencias	Muy confusas.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	Ninguna.
Trata de corregir errores	No, se sentía cohibido frente a la encuesta.
Ofrece información útil	Sí, con respecto a lo que no le gusta de su trabajo.
Hace preguntas pertinentes	Sí, pero para entender la verdadera finalidad de la encuesta.
Aminorar la tensión	Estuvo tenso durante toda la entrevista.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 6, tabla 6

Actitudes de entorpecimiento	Ninguna, a pesar de que conocía el experimento.
Conjeturas que establece	Ninguna, por el mismo motivo.
Confianza y disposición a escuchar	Confiaba en la finalidad del mensaje y estaba en plena disposición a escuchar y captar a los demás a través de un trabajo como este, pero con la condición de que también sea escuchado.
Sugerencias	A que una actividad de esta naturaleza le permita aprender a dirigir mejor a los funcionarios de Carillanca.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	Ninguna.
Trata de corregir errores	No, no encontró errores de fondo, pero sí, corrigió su papel en Carillanca.
Ofrece información útil	Sí, poca, pero precisa.
Hace preguntas pertinentes	No hizo preguntas.
Aminorar la tensión	No estuvo tenso en ningún momento.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 7, tabla 7

Actitudes de entorpecimiento	Sí, pero derivada de la desconfianza hacia la encuesta.
Conjeturas que establece	No cree que el documento sea transparente como aparenta, así que cree que hay algo negativo de fondo.
Confianza y disposición a escuchar	No confía, pero está en disposición de escuchar.
Sugerencias	Qué sea transparente la información.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	Ninguna, él estaba muy confundido.
Trata de corregir errores	No.
Ofrece información útil	Sí, sobre sus problemas.
Hace preguntas pertinentes	No
Aminorar la tensión	Sí, pero muy lentamente y no sin antes garantizarle varias veces la confidencialidad de la información que entregaba y que mientras más sincero fuera mejor.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 8, tabla 8

Actitudes de entorpecimiento	Muchas, derivadas de que no cree en la intención de fondo del documento.
Conjeturas que establece	Que aunque colabore no va a resultar.
Confianza y disposición a escuchar	Confianza no, pero sí disposición a escuchar.
Sugerencias	Que si efectivamente existe la preocupación por parte de las autoridades sobre el funcionamiento comunicativo de Carillanca, entonces que las decisiones que se tomen en este tipo de actividades sean aplicadas para siempre y se hagan extensivas a todo el personal.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	Ninguna.
Trata de corregir errores	No
Ofrece información útil	Si, sobre los problemas que afronta diariamente.
Hace preguntas pertinentes	Sí, pero para saber por qué fue llamado o seleccionado para esta actividad.
Aminora la tensión	Al principio estaba tenso pero después disminuyó un poco, sin embargo, no totalmente.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 9, tabla 9

Actitudes de entorpecimiento	No estaba con ganas de hacer una actividad de esta naturaleza en su tiempo libre, por lo cual fue muy difícil transmitir información. Además no había leído el memorandum.
Conjeturas que establece	Sus conjeturas apuntaban a comprender por qué estaban planeando hacer una actividad como la que se menciona en el documento.
Confianza y disposición a escuchar	No confiaba mucho en lo que proponía el documento, pero sí estaba en disposición de escuchar .
Sugerencias	Que si se planea hacer una actividad así, debería hacerse extensiva a todo el personal de todos los estamentos.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	No
Trata de corregir errores	No
Ofrece información útil	Sí sobre su apreciación con respecto al funcionamiento comunicativo interno del Inia Carillanca.
Hace preguntas pertinentes	Sí, para averiguar por qué se estaba haciendo algo como eso.
Aminora la tensión	Hubo tensión durante toda la entrevista, sobre todo para terminar luego con la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 10, tabla 10

Actitudes de entorpecimiento	No hubo ninguna, es más, presentó disponibilidad a enterarse de qué se trataba todo.
Conjeturas que establece	Que la actividad se estaba haciendo para mantener al personal tranquilo con respecto a la preocupación de las autoridades por mejorar las cosas, pero por nada más.
Confianza y disposición a escuchar	No confiaba en lo que se proponía, pero estaba en plena disposición de escuchar.
Sugerencias	Que la actividad sea más que un papel bien escrito, sino que una realidad que es urgente y que si es real que no sea con la presencia del Director, para no tener miedo a la evaluación final.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	No
Trata de corregir errores	No
Ofrece información útil	Sí sobre todo para entender aspectos nuevos que interfieren en el flujo informativo normal de Carillanca.
Hace preguntas pertinentes	Sí, para establecer el porqué de esta nueva y sorpresiva forma de abordar el problema.
Aminora la tensión	Hubo tensión al principio, hasta que se garantizó el anonimato y a modo de infidencia se le señaló que su opinión era generalizada.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 11, tabla 11

Actitudes de entorpecimiento	Sí, estaba molesto por ser elegido para la actividad, por lo cual fue difícil transmitirle información.
Conjeturas que establece	Que se está tratando de disminuir personal.
Confianza y disposición a escuchar	No confiaba en la actividad, y hasta que no se le señaló que su opinión era confidencial y generalizada, no estuvo dispuesto a escuchar.
Sugerencias	Que la actividad no vaya en desmedro del personal de estamentos inferiores.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	No
Trata de corregir errores	No
Ofrece información útil	Sí, sobre el valor que otros asignan a su trabajo.
Hace preguntas pertinentes	No
Aminorar la tensión	Estuvo gran parte de la entrevista tenso, pero al final se logró un grado de confianza positivo.

Fuente: Elaboración propia

Sujeto 12, tabla 12

Actitudes de entorpecimiento	Sí, bastantes, en todo momento se puso en una posición irreductible, así que era muy difícil traspasarle información.
Conjeturas que establece	Que aunque la evaluación que arrojará la encuesta se hiciera, los resultados no son generalizables, por que el porcentaje de encuestados era muy poco.
Confianza y disposición a escuchar	Por la razón anterior no confiaba en lo que se estaba haciendo y se colocó en una posición de no escuchar todo, sino que soberbiamente sólo lo que quisiera corregir.
Sugerencias	Que se mejore el sistema para medir la necesidad de hacer actividades como la que propone el documento y que la administración le pregunte a todo el personal.
Sugerencias que aclaren comentarios confusos	Sí, pero que a él le parecieron confusos, como por ejemplo saber porqué el estaba en la muestra y cómo se seleccionó esta
Trata de corregir errores	Sí, en todo momento, por cualquier suspicacia
Ofrece información útil	Sí, que está conforme con todo.
Hace preguntas pertinentes	Sí, pero con intenciones negativas
Aminora la tensión	No, la mantiene como una forma de ejercer poder.

Fuente: Elaboración propia

Comentario:

Se puede apreciar una gran desconfianza hacia los cargos ejecutivos y administrativos, especialmente por la escasa participación de los niveles técnicos. No existe claridad en las funciones que cumple cada cual al interior de la institución, y también es evidente una marcada segregación basada en características de tipo laboral y social entre los distintos actores, lo que afecta directamente la comunicación interna.

CAPITULO V

9. CONCLUSIONES GENERALES

9.1. Con respecto al problema

El problema que guió la presente investigación fue determinar ¿en cuál de los niveles jerárquicos del Inia Carillanca se producen los principales problemas de aleatoriedad en el flujo informativo interno de la institución?

Al respecto, se puede concluir que en base a los datos entregados por la muestra, los principales problemas de aleatoriedad estarían en los cargos superiores, más que en los inferiores.

A modo de base teórica, se puede utilizar la clasificación que hace Joan Costa al referirse a "público colectivo interno" o personal que trabaja en una entidad, lo cual aparece mencionado en el capítulo 4 de esta tesis. Entonces, en base a esta jerarquización, se puede adjudicar el problema a los siguientes cargos: Consejeros, Directivos, Ejecutivos y Jefes.

La principal razón que se encontró, es que el flujo informativo pareciera no bajar de forma normal a los estamentos inferiores, llámese Cuadros, Técnicos, Sindicatos, Operarios y Auxiliares. Si se revisan los antecedentes, la opinión en cuanto a este hecho es casi unánime entre la muestra, que coincidentemente pertenece a alguno de estos últimos rangos. En el caso de opiniones contrarias, éstas se sustentan en los cargos superiores donde existe una tendencia a disminuir aun más el traspaso de información, lo cual puede extraerse de comentarios como, "todo el mundo quiere opinar y eso demora la gestión", o "el principio de autoridad no se conoce y ese principio está establecido por estatuto y lo da el rango".

Pareciera existir unidireccionalidad en el flujo informativo y además, distorsión de información, porque la muestra asegura que ésta no llega de forma oportuna o completa a los rangos inferiores.

9.2. Con respecto a la hipótesis

Si la hipótesis que se planteaba, era que **el mayor grado de aleatoriedad en el flujo informativo interno de la institución Inia Carillanca de Temuco se encuentra en los cargos inferiores, debido a una falta de comunicación con los cargos superiores**, se puede decir que en parte se refuta.

La razón, es que efectivamente los datos demuestran que existe una falta de comunicación fluida con los estamentos superiores. Sin embargo, los principales problemas de aleatoriedad, como se señaló, no se encuentran en los cargos inferiores, sino que en los ya indicados, que son los que, al parecer, actualmente entorpecen el traspaso de información e impiden la retroalimentación en varios aspectos, como por ejemplo, al mantener un personal desinformado sobre la verdadera función que debe realizar en Carillanca o restarle importancia al sindicato o simplemente mostrar un excesivo poder o "principio de autoridad".

9.3. Con respecto al objetivo general.

Por los datos obtenidos, que intentaron determinar específicamente **dónde se producen los principales problemas de aleatoriedad en el flujo informativo interno de la estructura organizacional del Inia Carillanca de Temuco**, se puede señalar que ésta no se encuentra en los cargos Consejeros y Directivos, que fueron quienes permitieron que se realice esta investigación y que entregaron la información rápida y efectiva a todos los estamentos, sino que el cuello de botella estaría produciéndose en los niveles de Ejecutivos y Jefes.

Ahora bien, tampoco se puede generalizar o asegurar tan tajantemente que esto así sea, si se recuerda, este trabajo de investigación es de tipo descriptivo, por lo cual las generalizaciones macro no son recomendables, pero en el intento de explicar lo que ocurre actualmente con el flujo informativo interno de Carillanca, se está haciendo este tipo de interpretaciones.

Continuando con el desarrollo del objetivo general, hay que considerar que en esta oportunidad, la Directiva estuvo dispuesta a colaborar porque conocían qué es lo que se iba a medir y se puede decir que su comportamiento se vio influido por esto y por mantener una cierta imagen frente al investigador.

Sin embargo, con respecto al resultado que se indica, se puede argumentar que deriva de que justamente en estos niveles fue donde se produjeron los mayores problemas de comunicación al momento de la encuesta, es decir, en estos niveles se apreció con mayor intensidad un entorpecimiento en el traspaso de información.

9.4. Con respecto a los objetivos específicos

- 1. Determinar los principales motivos por los cuales se producen problemas de aleatoriedad en el flujo informativo interno de la estructura organizacional del Inia Carillanca de Temuco.**

Al respecto, se pueden indicar varios motivos por los cuales se produce esta situación, pero uno de los principales es que los estamentos superiores no han sido capaces de alcanzar un óptimo desarrollo comunicativo con respecto a sus subalternos, lo que a la larga ha generado desconfianza y descontento entre los funcionarios.

En orden de importancia, se pueden señalar los siguientes motivos:

1. Desconfianza hacia la dirección o cargos administrativos y ejecutivos; deriva de la manera en que en el último tiempo ha estado funcionando el traspaso de información, por la escasa participación que tienen los niveles técnicos en la gestión de proyectos. Además, porque cuando existe información que debería ser recibida por todos aquellos que de una u otra manera están involucrados en el tema, esta no llega y la utilizan sólo quienes pueden sacar provecho de ella.

2. Descontento; principalmente por desconocer la verdadera función que deben cumplir al interior de la institución y la escasa posibilidad de mejorar esta condición e inestabilidad.
3. Relaciones humanas; la mayor parte de la muestra coincide que existe una brecha muy marcada entre los distintos cargos, lo cual es perjudicial para la comunicación interna y para el desempeño mismo de los funcionarios, que no se sienten respetados ni valorados por los cargos superiores.

2. Proponer una técnica de análisis que permita identificar el mismo problema a futuro.

Con la metodología que se utilizó para realizar esta investigación, se logró establecer claramente el objetivo de determinar dónde y por qué se están produciendo problemas en el traspaso de información al interior de Inia Carillanca. En conclusión, esta técnica experimental cumple con todos los requerimientos para transformarse en una pauta de evaluación posterior en caso de que se intervenga internamente a la institución, para mejorar su condición informativa actual.

Esta pauta es a-temporal, utiliza un estilo de selección de muestra bastante representativo y maneja bien la toma de datos. Además, esta metodología que se utilizó fue diseñada para evitar la aleatoriedad y cumplió su objetivo.

Sin embargo, esta apreciación puede parecer subjetiva, debido a que es un análisis hecho por el mismo investigador. Al respecto, es necesario decir que una prueba de su utilidad es que fue aprobada por la institución a la cual se intervino y que los resultados se utilizarán para mejorar lo que está ocurriendo con el flujo informativo interno del Inia Carillanca, por lo cual existe un respaldo en cuanto a su utilidad y finalidad.

A futuro entonces, se puede volver a utilizar por la misma institución u otras para medir el mismo problema. También, puede ser utilizado por otro investigador que necesite determinar estados similares en cualquier otra institución.

3. Evaluar el estado actual del flujo informativo interno del Inia Carillanca de Temuco.

Antes de entrar en este análisis, cabe indicar que Inia Carillanca presenta una particularidad en su forma de comunicar, que deriva de su arquitectura corporativa, más que de su estructura organizacional.

Se trata de que cada uno de los estamentos que la componen, se encuentran espacialmente tan separado, que es bastante complicado y lento llegar o recopilar información persona a persona, lo cual podría ser un aliciente para dificultar el proceso. Sin embargo y a pesar del impedimento físico que se menciona, actualmente cuentan con correo electrónico en todos los niveles, por lo que en la práctica esta situación debería promover la rapidez e intercambio informativo, aun cuando se denota que no es así.

Ahora bien, actualmente Inia Carillanca, según las estadísticas, es una institución líder en investigación silvoagropecuaria, a nivel nacional, en general, y a nivel regional, en particular. De esta forma, se podría decir que su imagen ante el público externo pareciera estar poco deteriorada. Sin embargo, eso es un tema que aquí no compete y que es digno de una exhaustiva investigación posterior y complementaria a esta tesis, para contrastar esta afirmación.

Ahora bien, a pesar de que a nivel de imagen pública Inia Carillanca pareciera estar funcionando comunicativamente bien, hay que señalar que en su interior las cosas son diferentes.

Si consideramos la dimensión humana de la comunicación, podríamos utilizar lo que plantea Berlo (1970) cuando señala que el carácter particular y las relaciones que se establezcan entre los miembros de una entidad dependerá del contexto en que la comunicación tiene lugar, entonces, en estos momentos el contexto o superestructura comunicativa que envuelve a los funcionarios del Inia Carillanca podría ser catalogado, en una escala de Muy Bueno, Bueno, Suficiente, Deficiente y Pésimo, como Deficiente. Las razones han sido expuestas en el transcurso de estas páginas y no es necesario volver a mencionarlas.

En estos momentos la situación comunicativa interna de Carillanca es altamente entrópica y la entropía conlleva irremediabilmente al desorden, a la desorganización de un sistema, que se manifiesta a través de los mecanismos que han sido descubiertos a través de esta investigación. Se sabe teóricamente que si aumenta la cantidad de información al interior del grupo humano, este estado disminuiría y con él también la incertidumbre. Sin embargo, para ello hay que preparar a un líder que sepa cómo manejar esta situación y también a grupos humanos que se encuentren en estas condiciones, pero eso es decisión de la directiva de una organización.

En estos momentos es tal la aleatoriedad, que como prueba, sería bueno revisar las estadísticas de enfermedades nerviosas o de licencias médicas mensuales por trabajador, para ofrecer otro antecedente que fortalezca esta apreciación, aún cuando es un dato refutable desde cierta perspectiva, porque siempre existirán las licencias médicas en cualquier entidad, de cualquier tipo. Sin embargo, en este caso habría que examinar comparativamente si han aumentado por los años, porque puede ser utilizado perfectamente como un indicador de problemas al nivel interno en la institución.

Antes de concluir con esta evaluación, cabe destacar un elemento que es muy importante, que no había sido mencionado y es el hecho de que la mayoría de las personas encuestadas, a pesar de que no se sienten contentas con el ambiente laboral que los rodea y de todos los problemas que se suscitan con la información, de todas maneras están en disposición de escuchar y mejorar en beneficio de la institución.

Lo que se puede extraer de esto, es que el problema no pasa por la actividad de la institución en sí, los trabajadores quieren y tratan de hacer lo mejor por el Inia Carillanca, sino que por el clima laboral que existe en su interior. Si este hecho fuera reparado, el trabajo que desde hace tantos años realizan podría ser potenciado y maximizado para su propio beneficio.

9.5. Con respecto al marco teórico

Antes de finalizar la presente tesis, cabe agregar algunos comentarios que dicen relación con el marco teórico propuesto para esta investigación.

Como se especificó, en esta investigación se estaba tratando de indagar en el funcionamiento del flujo informativo interno del Inia Carillanca, sobre todo, porque de esta forma se determina la mejor manera de transcribir y procesar un hecho para lograr una correcta comprensión por parte de las personas que no han tenido acceso directo él.

En estos momentos, al interior de Carillanca se hace muy necesario intervenir este proceso, también mejorar la tolerancia, la equifinalidad y la forma en que están transmitiendo la información, para ello, se recomienda analizar minuciosamente los diferentes elementos técnicos, organizativos y humanos y evaluar su comportamiento para comprenderlo y mejorarlo, pero esta es una actividad de orden interno, que pasa por una decisión administrativa.

Como sugerencia, una de las formas que puede tomar esta evaluación es intentar establecer si la información o el sistema informativo interno reproduce un hecho de la mejor manera posible, es decir se puede crear un contenido determinado y medir cómo llega a los distintos estamentos.

Otro factor a intervenir, es que si jurídicamente una institución es un cuerpo social integrado por una pluralidad de individuos con deberes y derechos estatutarios, cuyo fin responde a las exigencias de la comunidad, entonces cada uno de los funcionarios de Carillanca debe tener claridad con respecto a estos derechos, de esta forma el conjunto total de personas, perseguiría un propósito común.

Para concluir la presente investigación, basta sólo recordar que la comunicación intra-institucional, que es la que establece la coordinación apropiada entre todos los elementos de un organismo, para optimizar todas las operaciones, necesita de las posibilidades que aparecen en el escuchar de los individuos, entonces éstas deben dejar de estar limitadas por el escuchar interno actual, que como se dijo, está dominado por la desconfianza y las malas relaciones humanas.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Berlo, David. 1970 El proceso de la comunicación. Buenos Aires. Editorial Ateneo.
- Costa, Joan. 1995 La imagen pública. Ediciones La Crujía
- Costa, Joan. 2001 Imagen corporativa en el siglo XXI Ediciones La Crujía
"La praxis comunicativa de las empresas: vectores para una acción eficaz". En Documentos de estudio. Quasar Comunicaciones.
- Délano, Bárbara. 1989 Las relaciones públicas en Chile. Fundamentos prácticos y teóricos. Santiago de Chile. Editorial Universitaria.
- Edwards, Paula. "De los medios a las mediaciones". En Documentos de estudio. Quasar Comunicaciones.
- Eyzaguirre, Pablo. 1993 Manual de Relaciones Públicas. Santiago, Chile. Editorial Los Andes.
- Fernández, Carlos. 1986 La comunicación humana. Ciencia social. México. Editorial Mcgraw-Hill.
- Fichter, Joseph. 1996 Manual clásico de introducción a la sociología. Editorial Herder. Barcelona
- Flores, Fernando. 1996 Inventando la empresa del siglo XXI. Chile. Editorial Dolmen.
- French, Wendell y Bell, Cecil. 1996 Desarrollo organizacional. Traducido en México. Editorial Prentice-Hall.
- Goldhaber, G. 1977 Comunicación organizacional. México. Logos, Consorcio Editorial.
- Guízar, Rafael. 1998 Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. México. Editorial Mc Graw-Hill.

- Hernández et al. 2003 **Metodología de la investigación.**
Mc Graw-Hill. México
- INIA CARI LLANCA. 1994 **Manual de Identidad Visual.**
Santiago Chile.
- Kaplan, Marcos. 1978 **Estado y sociedad.** México. D.F.
UNAM.
- López, Alejandro, Parada, Andrea y Simoneti Franco. 1984 **Introducción a la psicología de la comunicación.** Santiago. Editorial Universidad Católica de Chile.
- Marston, John 1990 **Relaciones públicas modernas.**
México. Editorial McGraw-Hill.
- Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. 1980 **Comunicación institucional: Un enfoque social de las relaciones públicas.** Quito. Ediciones CI ESPAL.
- Pellegrini, Silvia. 1989 **Políticas de información.**
Santiago. Editorial Universidad Católica de Chile
- Ramírez, María de los Ángeles. 1995 **Estudio para la reestructuración, modernización y/o replanteamiento de la sección de Relaciones Públicas de la Ilustre Municipalidad de la Serena.** Tesis de Grado para optar al título de Periodista y Licenciado en Comunicación Social. Escuela de Periodismo. Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- Sánchez, José. 1995 **Conceptos básicos y consideraciones fundamentales de marketing.**
Barcelona. Editorial McGraw -Hill.
- Shannon y Weaver, 1949 **Teoría matemática de la comunicación.**
Universidad de Illinois
- Smith, Alfred (Compilador). 1972 **Comunicación y Cultura.** Buenos Aires.
Ediciones Nueva Visión.
- Taufic, Camilo. 1973 **El periodismo y la lucha de clases.**
Editorial Quimantu.
- Tapia, David y Wagner, Alejandro. 1998 **Creación de una publicación semestral de difusión para la**

- Dirección Museológica de la Universidad Austral de Chile.** Tesis de Grado para optar al título de Periodista y al grado académico de Licenciado en Comunicación Social. Escuela de Periodismo. Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- Trout, Jack y Rivkin Steve. 1995 **El nuevo posicionamiento, lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 en el mundo.** México. Editorial McGrau-Hill.
- UNESCO. 1978 **Informe provisional preparado por la Comisión Internacional para el Estudio de los problemas de la Comunicación.** París.
- Vidales, Ismael. 1988 **Teoría de la comunicación. Curso básico.** México. Editorial Limusa.
- Villafañe, Justo. 1998 "Imagen corporativa y management". En **Documentos de estudio.** Quasar Comunicaciones

ANEXOS

Anexo N°1: Encuesta

1. ¿Qué opina usted sobre la comunicación interna del Inia Carillanca?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Le gusta como está
- d) Mala
- e) Muy mala

2. ¿Es necesario hacer el curso de capacitación que propone el Director?

- a) Sí
- b) No

3. ¿Por qué?

4. ¿Qué problemas comunicacionales encuentra usted que existen al interior del Inia Carillanca?

5. ¿Cómo son las relaciones informativas con su jefe directo?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) De trabajo
- d) Mala
- e) Muy mala

6. ¿Qué participación tiene usted en las decisiones con respecto al funcionamiento de la institución?

- a) Ninguna
- b) Muy poca
- c) Importante
- d) Mediana
- e) No le interesa

7. ¿Se siente conforme con el rol que cumple al interior de la institución?

- a) Sí
- b) No

8. ¿Por qué?

9. Entendiendo que el "1" es el valor más bajo (menor importancia) y el "10" el valor más alto (mayor importancia). Del 1 al 10, ¿en qué nivel de importancia se siente usted al interior de la institución?

10. ¿Entiende el funcionamiento comunicativo interno de la institución?

a) Sí

b) No

11. Con respecto a la información que recibió ahora, ¿qué opina usted de ella?

Anexo N°2: Observación participante

En este caso, se medirán los aspectos que vienen a entorpecer la comunicación, que propone Ismael Vidales (1988), los que a su saber son:

1. Observar qué actitudes en el receptor vienen a entorpecer la información emitida.
2. Observar qué conjeturas establece el receptor sobre lo que va a escuchar (en este caso leer) y que altera la expresión de la información.
3. Observar si el receptor confía o no en el mensaje o no está en disposición de escuchar o captar el mensaje.

Además de lo anterior, se intentará indagar en los siguientes aspectos que también son causales de aleatoriedad negativa para la información transmitida, siguiendo la misma línea del autor antes señalado.

1. Observar si el emisor tiene alguna sugerencia.
2. Si esta sugerencia aclara algún comentario confuso.
3. Si trata de corregir algún error.
4. Si ofrece información útil.
5. Si hace preguntas apropiadas.
6. Si trata de aminorar la tensión.

Anexo N°3: Memorandum

MEMORANDUM

DE : Director Regional de INIA Carillanca, Adrián Catrileo

A : Quien indica

Se informa a todo el personal que labora en INIA Carillanca, que en acuerdo con el comité interno, se ha decidido iniciar una innovadora reforma comunicacional al interior de la institución.

La decisión, responde a la necesidad de mejorar el estado actual de las comunicaciones en el INIA y garantizar así una mayor fluidez y retroalimentación que irá en beneficio de todos.

Una de las primeras medidas acordadas, será iniciar dentro de las próximas semanas una capacitación de tipo comunicacional a cargo de un profesional experto en desarrollo organizacional. La fecha se comunicará oportunamente y se hace extensiva a todo el personal.

Por este motivo, se les solicita su máxima disponibilidad, a fin de que las actividades se realicen con éxito y cooperar con un encuestador que pasará a recopilar antecedentes sobre su parecer en cuanto a esta decisión.

Sin otro particular.

Adrián Catrileo
Director INIA Carillanca