



**UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
INSTITUTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL
ESCUELA DE PERIODISMO**

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

**INTRANET COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.
CASO DE ESTUDIO: ATENTO CHILE S.A.**

**Alumnos: Marcelo Araya Oporto
M^a Magdalena Gallardo Cruchet
Profesor Patrocinante: Gladys Mujica Arredondo**

**Valdivia, Chile
2007**

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1.1 Preguntas de Investigación	04
1.2 Objetivos	04
1.2.1 Objetivo General	04
1.2.2 Objetivos Específicos	04

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 La Organización	05
2.1.1 Hacia una definición de organización	05
2.1.2 La Organización como Ente Social	11
2.2 La Comunicación en la Organización	13
2.2.1 Comunicación versus Información	13
2.2.2 Comunicación dentro de la Organización	19
2.3 Clima Organizacional	24
2.3.1 Diagnóstico del Clima	27
2.4 Los Recursos de la Comunicación Organizacional	27
2.5 Intranet, el “Nuevo” Recurso	35
2.6 Intranet y la Gestión del Conocimiento	39

CAPÍTULO III

CONTEXTO DEL CASO DE ESTUDIO

3.1 La Empresa	41
3.2 El Portal de Intranet	43

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1 Elección de la Metodología Adecuada	54
4.2 Observación Participante	55
4.2.1 Características de la Observación Participante	56
4.2.2 Ventajas de la Observación Participante	58
4.2.3 Inconvenientes de la Observación Participante	58
4.2.4 Niveles de Observación	59
4.3 Tipos de Participación	61
4.4 Plan de Investigación	62

CAPÍTULO V

EL PROCESO DE OBSERVACIÓN

5.1 El Equipo de Comunicaciones Internas	65
5.1.1 Funciones	67
5.2 Los Distintos Medios de Comunicación Interna	68
5.3 Políticas Internas	75

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

6.1 Respecto a la Empresa	78
6.2 Respecto a la Herramienta Intranet	79
6.3 Respecto a las Preguntas de Investigación	80
6.4 Respecto al Objetivo General	81
6.5 Respecto a los Objetivos Específicos	82
6.6 Respecto al Clima Organizacional	85
6.7 Conclusión General	87

BIBLIOGRAFÍA	88
---------------------	-----------

CAPÍTULO I

1.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Es realmente Intranet una herramienta eficaz en la comunicación organizacional de una empresa?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general:

Posicionar a Intranet como una herramienta eficiente y adecuada para optimizar la comunicación interna en una organización.

1.2.2. Objetivos específicos:

- 1. Determinar las condiciones internas que en una empresa se conjugan para lograr un funcionamiento eficaz de los flujos comunicativos.*
- 2. Observar y describir el funcionamiento de los canales comunicativos que actúan al interior de la empresa utilizada como caso de estudio.*
- 3. Una vez estudiado el funcionamiento de los flujos internos, demostrar empíricamente que la intranet es el motor más potente para potenciar las comunicaciones al interior de la organización.*

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1 LA ORGANIZACIÓN

2.1.1. Hacia una definición de organización:

Tanto el término empresa, como institución, corporación, compañía, o sociedad pueden ser definidos de manera genérica bajo el concepto de organización.

Según el diccionario de la Real Academia Española, organización significa:

“Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.” (www.rae.es).

A pesar de tratarse de una definición precisa y breve, excluye algunos de los términos que son fundamentales para llevar a cabo esta investigación. Por otro lado, en el área que nos interesa estudiar, de las ciencias sociales, ha existido un largo camino que ha llevado a crear varias aproximaciones al concepto de Organización.

Una de las más aceptadas y que se acerca bastante al propósito de esta investigación; es la señalada por Darío Rodríguez (2002): “Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras, las organizaciones se caracterizan porque:

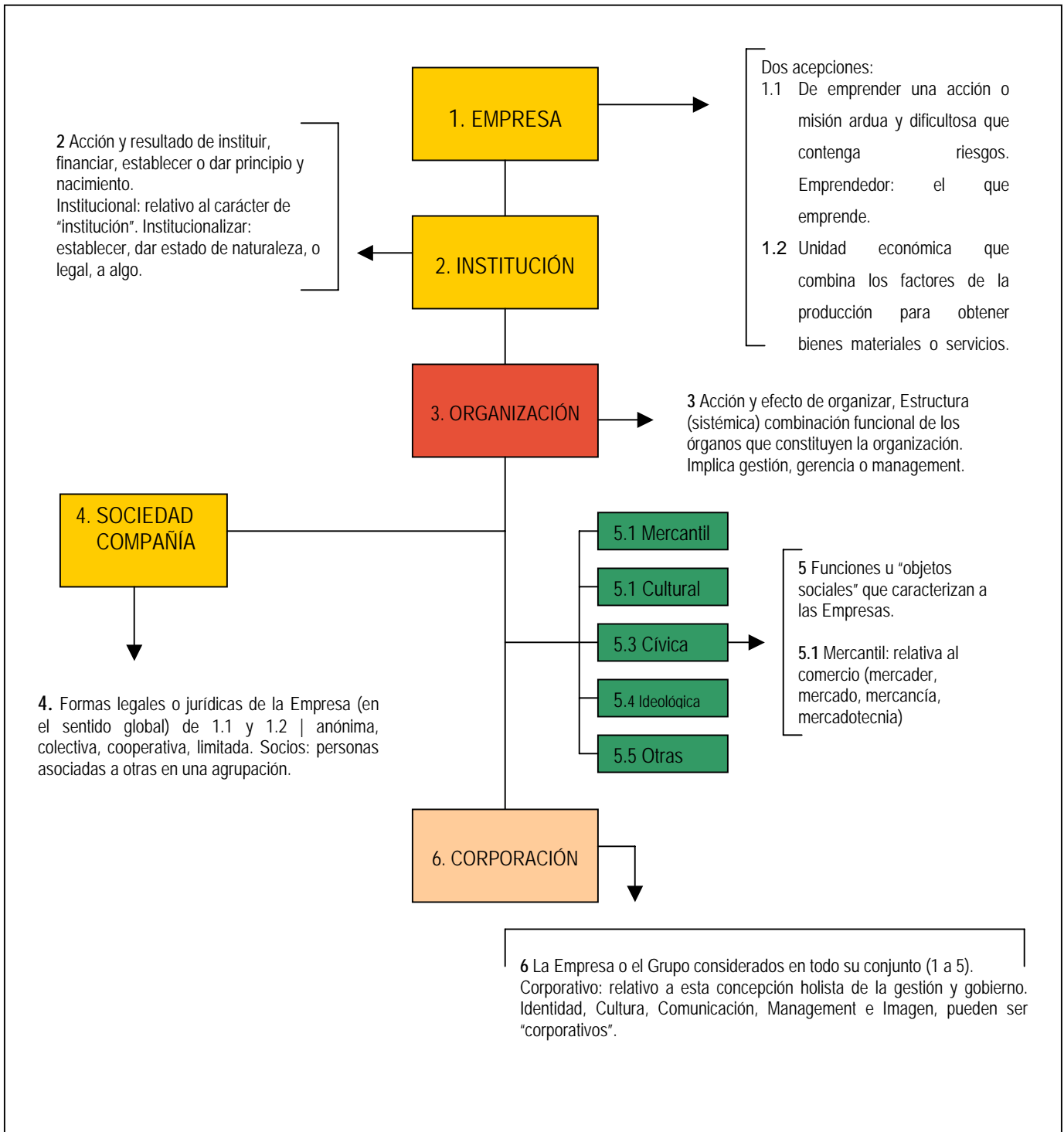
- 1.- establecen condiciones que deben cumplir quienes ingresan a ellas.
- 2.- ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.” (Rodríguez, 2002).

Esta definición parte por aclarar que las organizaciones son sistemas sociales, lo que apunta claramente a que están integradas por personas, las que a su vez son el elemento fundamental de una organización. Al no existir personas, se hace imposible su formación. Además se señala que la pertenencia de los individuos a esta agrupación está determinada por algunas condiciones. Para cada organización existen condiciones de pertenencia exclusivas y particulares.

Rodríguez señala además que existen otras condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, condición que nos lleva a que una organización persigue un objetivo en común, y cada uno de los miembros es un engranaje que va moviendo el motor para alcanzar este fin, mientras formen parte de esta agrupación.

Por otro lado, Joan Costa no se detiene tan sólo en la definición de “organización”, sino que contrasta con otros tipos de agrupaciones. En el cuadro 1 se muestran las definiciones que este autor hace de los términos “empresa”, “institución”, “organización”, “sociedad o compañía”, “corporación” y “otras agrupaciones”.

MATRIZ SEMÁNTICA DEL TÉRMINO “EMPRESA”



Cuadro N°1 “Matriz semántica del término Empresa”. (Joan Costa, 1995:198)

Costa entrega diferentes significados a cada uno de los términos que aluden a un grupo de personas.

Define **empresa** como “de emprender una acción o misión ardua y dificultosa, que conlleva riesgos”. También la define como “Unidad económica que combina los factores de la producción para obtener bienes materiales o servicios. Empresario: responsable de la empresa (Clientes empresariales).

La palabra **Institución** es definida como “Acción y resultado de instituir, fundar, establecer, o dar principio y nacimiento”.

En tercer lugar se nombra a la **organización**, la cual es definida como “Acción y efecto de organizar. Estructura (sistémica), combinación funcional de los órganos que constituyen la organización. Implica gestión, gerencia o management”.

Posteriormente explica **sociedades o compañías**, como “formas legales o jurídicas de la empresa. Anónima, colectiva, comandatario, cooperativa, limitada”. Define a los socios como personas asociadas a otras en una agrupación.

En quinto lugar, se entregan los significados de Costa de los términos **mercantil, cultural, cívica, ideológica y otras**; como “funciones u ‘objetos sociales’ que caracterizan a las empresas”.

Por último entrega una definición de **corporación**, la cual es individualizada como “La empresa o grupo considerados en todo su conjunto, enteramente (todas las anteriores definiciones).” (Costa, 1995).

De todas estas definiciones, la más adecuada para este estudio es la de “organización”, ya que se acerca de manera más genérica a las necesidades de análisis. Este estudio está orientado a las comunicaciones de un grupo organizado de personas que persigue un objetivo en común. En cambio, el término empresa se refiere más bien a un proyecto económico, con fines de lucro y que se emprende con un objetivo netamente comercial. Por otro lado, las otras definiciones entregadas por Costa tienen estrecha relación con este sistema “mercantilista” de organización, y no es conveniente limitar el objeto de estudio exclusivamente a empresas. El término organización presenta además elementos novedosos y útiles para este estudio, como la existencia de una estructura determinada y la presencia del management.

Según estas definiciones, se puede llegar a la conclusión que se trata de grupos de personas que se encuentran organizados de manera estratégica para lograr un fin que persiguen de manera conjunta. Por eso, podemos hablar de organización.

En resumen, una organización puede ser definida a grandes rasgos como una agrupación de personas organizada, jerarquizada y sistematizada, y que persigue como fin alcanzar un objetivo que es común para todos quienes pertenecen a ella.

2.1.2 La organización como ente social.

Al estar integrada por personas, una organización se convierte en una parte importante de la sociedad en la cual se encuentra inserta, ya que no son entes aislados del resto del mundo; están en constante intercambio con el resto de la población. Annie Bartoli (1992) señala que: “Para que la organización sea verdaderamente comunicante y la comunicación esté suficientemente organizada, la contingencia es un principio clave.

La adaptación de las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la eficacia.

Ahora bien, el contexto de una empresa presenta facetas diversas: políticas, de administración, sociológicas y culturales, por citar sólo algunos de los aspectos principales.

Particularmente, la influencia del contexto sociopolítico, de la cultura de la empresa y personalidades individuales o colectivas están estrechamente vinculadas con la organización y la comunicación”. (*Bartoli, 1992; 128*)

En este texto la autora reconoce una importante influencia de elementos sociales, como la faceta sociocultural, el contexto sociopolítico, y las personalidades de quienes forman parte de la agrupación. Con esta afirmación refuerza la idea que al estar presente en la sociedad, la organización es notoriamente influida por elementos que tienen en común con esta. Se puede hablar de una barrera permeable, ya que hay intercambio de influencias tanto hacia el interior como el exterior de la organización.

Barros (1987), por otro lado, señala, que la organización es “obviamente un sistema abierto, dinámico y homeostático desde el punto de vista de ciertos estados. Es decir la organización intercambia materiales e información con un cierto medio ambiente” (*Barros, 1987; 21*).

En relación a lo anterior, Joan Costa (1995) especifica aún más, y reconoce tres distintos tipos de público correspondientes a una organización.

Habla de un público **interno** (el colectivo humano que integra la organización), un público **intermediario** (los proveedores, accionistas, líderes de opinión, prescriptores, mercado, administraciones, etc.) y un público **externo** (clientes reales y potenciales, organizaciones de consumidores, usuarios, opinión pública).

Sin embargo, los límites entre un público y otro son, al mismo tiempo, permeables. Una persona puede pertenecer tanto al público interno como externo, o pasar a formar parte del público externo, pero conservando vínculos con el interior de la organización. Por ejemplo, la familia de un miembro es un público externo, pero se encuentra estrechamente ligado con la institución. Lo mismo sucede con una persona que es desvinculada de una organización (despedido o jubilado de una empresa, por ejemplo). Pasa a formar parte del público externo, pero mantiene además relaciones con el público interno.

En la revista Sphera, el Dr José Álvarez Marcos (2002) reafirma esta idea, señalando que “Un trabajador puede ser, además de proveedor interno de servicios, cliente, accionista y, sobre todo, es el publicista más eficaz de cualquier organización. Si un empleado de una compañía de bebidas, por

ejemplo, solicitara en bares y comercios un producto de la competencia alegando que los artículos de su empresa no reúnen las garantías de calidad mínimas, estaría causando un daño irreparable a su empresa.” (Álvarez Marcos, 2002).

Por estas razones se hace difícil la tarea de establecer un límite específico entre los tres públicos; aunque lo más lógico es dividirlos entre públicos internos y externos, según sea el estado de pertenencia y dependencia que tenga a una organización. En el caso de una empresa o sistema orgánico formal, se considera público interno a quienes tienen una relación contractual con la organización, y público externo a quienes no poseen esta condición.

De esta manera es posible establecer una diferencia, si bien no muy apegada a la realidad social; sí lo suficientemente práctica para ser aplicada en el caso de estudio.

2.2 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

2.2.1. Comunicación versus Información.

Son variadas las teorías que se refieren a estos dos términos, pero el establecimiento de diferencias entre ambas es un elemento común a todas las teorías.

A menudo en la cotidianeidad es posible encontrar homologados ambos términos. Sin embargo. Existen diferencias fundamentales entre ambos. Para

poder establecer estas diferencias es necesario definir primeramente cada uno por separado.

Comunicación: Anne Bartoli la define de la siguiente manera: “La comunicación se produce en varios sentidos, dado que cada emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor en la misma secuencia de comunicación” (*Bartoli, 1992; 70*)

De esta definición se rescatan varios elementos, como la multiplicidad de sentidos que tiene la comunicación, pues un emisor es receptor y un receptor emisor, intercambiando papeles una gran cantidad de veces, según la fluidez del diálogo que se tiene.

Por otra parte, Joan Costa señala: “La comunicación se basa en el modelo original interpersonal, el diálogo de personas intercambiando opiniones, experiencias, informaciones, etc. Este “intercambio” es la propia substancia de la comunicación, la retroalimentación o feedback como base del proceso”. (*Costa, 1995; 44*)

El autor señala un término que cobra bastante importancia y que es nuevo en las definiciones de comunicación. Se trata del feedback, o la retroalimentación. Costa lo eleva al título de “base del proceso comunicativo”; definición que nos aclara la importancia que tiene la retroalimentación entre los interlocutores, para que no se trate solamente de una entrega de palabras, sino un intercambio, en el cual el emisor pasa a ser receptor y el receptor emisor; tal como señalaba Bartoli.

Además, Costa menciona el término información, y lo enmarca dentro del proceso, como uno más de los elementos de la comunicación.

Sin embargo, también lo define:

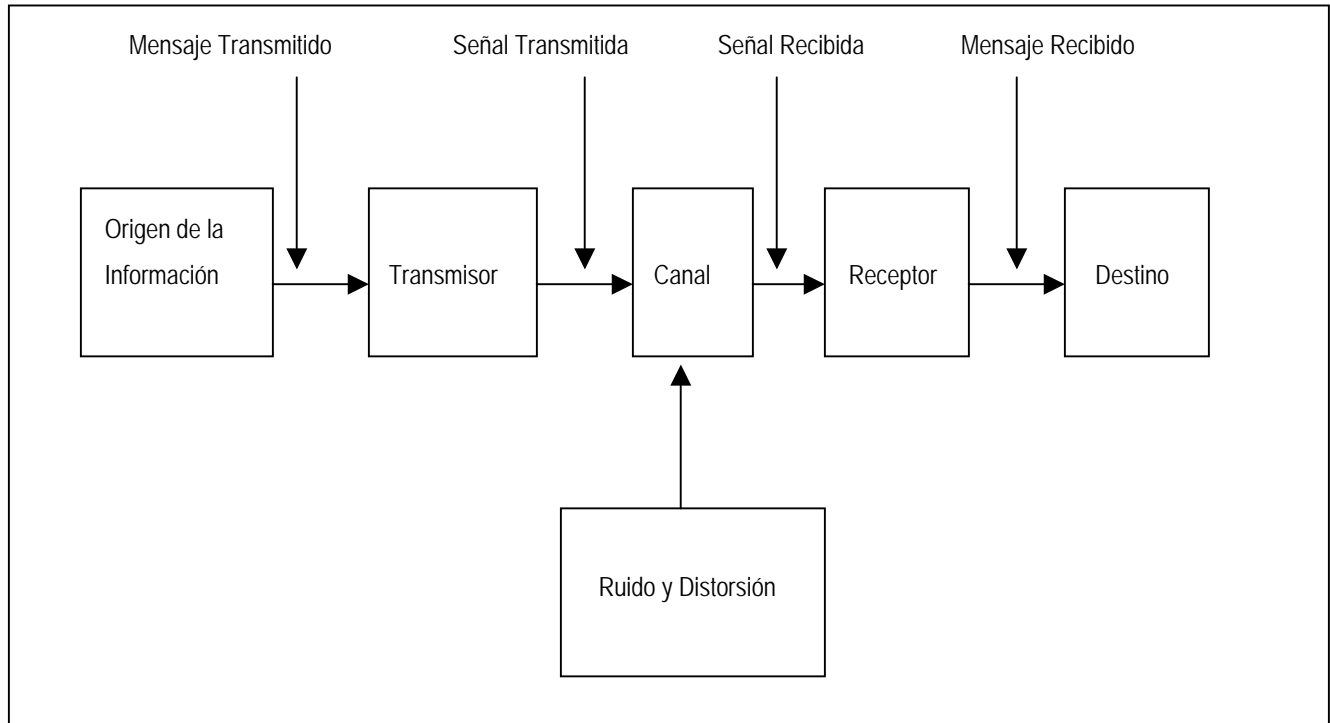
Información: “La información es el contenido útil, el mensaje efectivo de toda comunicación.” (Costa, 1995; 47).

El autor señala a la información como un mero contenido de mensaje, un elemento clave de la comunicación, pero no lo hace equivalente al término, sino que lo subyuga a formar parte de un proceso.

Annie Bartoli señala que “La información se produce en un solo sentido, del emisor al receptor” (Bartoli, 1992; 70)

Mediante estas dos definiciones queda claro entonces, que la información es un elemento, el que es transmitido e intercambiado durante el proceso de comunicación entre el emisor y el receptor, y es imposible homologar ambos términos, ya que se tratan de un proceso (la comunicación) y un elemento participante en el proceso (la información).

Oscar Barros (1987) establece una diferencia de definiciones más matemática que terminológica, y utiliza un diagrama basado en la teoría de Shannon (cuadro 2) para ejemplificar las diferencias entre comunicación e información.



Cuadro N°2: Sistema de Comunicación, (Oscar Barros V. 1987; 73)

En este cuadro se muestra claramente un sistema armado de comunicación, y se la representa como un proceso que implica la interacción de una serie de elementos, que al manifestarse y conjugarse producen como resultado final, el proceso de comunicación como tal.

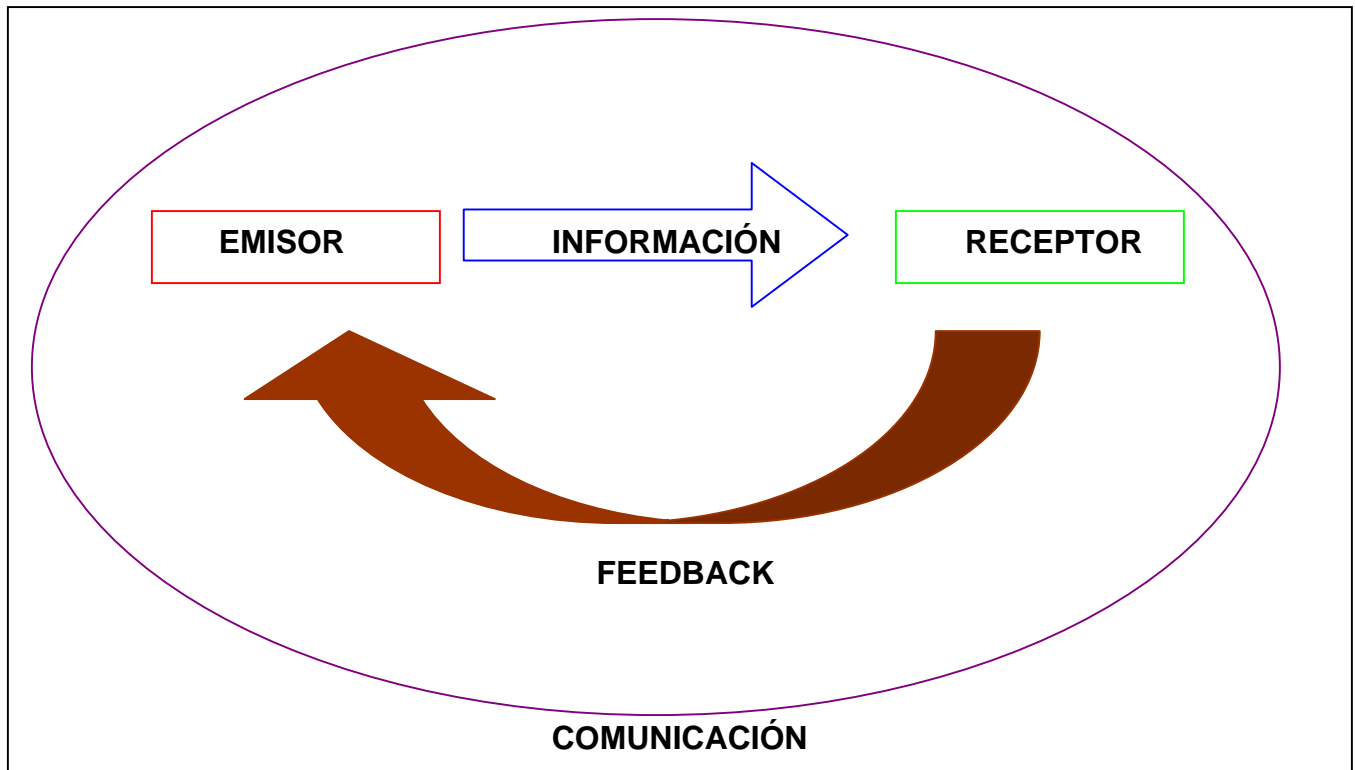
El autor, además, señala que la información (que no se muestra de manera explícita en el cuadro) está implícita dentro de los mensajes, y señala además una fórmula matemática para calcular la cantidad de mensajes emitidos y la carga de información que estos implican.

“La cantidad de información no está asociada a un mensaje en particular, sino al conjunto de mensajes posibles de ser transmitidos. A mayor cantidad de mensajes, mayor información. La cantidad de información deberá ser, por lo tanto, función no decreciente del número de posibles mensajes.”(Barros, 1987; 73)

El autor se refiere a la información como un resultado del proceso más que como un elemento, pero está claro además que lo que se transmite en los mensajes es información pura. Al aplicar esta cantidad de pasos, y la influencia de ruido en la comunicación, Barros llega a la conclusión que al final del proceso comunicativo existe una nueva información, afectada por el proceso comunicativo.

Sin embargo, ignora el elemento feedback, el cual es fundamental para nuestra definición, ya que esta nueva información es comprendida, y el receptor emite un nuevo mensaje, con otra carga informativa, y que llegará posteriormente a oídos del anterior receptor, intercambiando los roles y conformando un sistema circular.

Finalmente, es posible ilustrar la diferencia entre los términos comunicación e información por medio de un diagrama simple, en el cual se explican las interrelaciones de ambos elementos.



Cuadro n°3. Diagrama de Elaboración Propia.

Proceso Comunicativo.

En este diagrama es posible ver la interacción producida entre los elementos anteriormente definidos, y cómo al existir un traspaso de información desde el emisor al receptor, y posteriormente una retroalimentación o feedback, es posible visualizar completamente el proceso que da origen a la comunicación.

2.2.2 Comunicación dentro de la organización.

Una vez establecidos los términos comunicación y organización, es posible acceder a la conjugación de ambos, y avanzar al paso de la definición de Comunicación al interior de la Organización.

La comunicación es; sin duda, un elemento fundamental en la vida del ser humano. Como se dijo anteriormente, la organización es un ente social, compuesto principalmente por personas. Además, tiene barreras permeables, factor que permite que los lazos comunicacionales creados en el marco de la organización tengan influencia tanto al interior como al exterior de ella.

Existen varios tipos de comunicación organizacional; así como también varios tipos de públicos, los que se encuentran en constante interacción.

En la década del 20 se comenzó a gestar una serie de teorías referentes a la comunicación organizacional. Fernández y Dahnke (1986) las agrupan en cuatro categorías básicas:

1. Teorías clásicas, que entregan un panorama funcional estático de las organizaciones.
2. Teorías humanistas, que resultan del desarrollo de las teorías clásicas y que van acrecentando el interés por las organizaciones como colectividades sociopsicológicas.
3. Teoría de sistemas, que se enfoca en concebir a las organizaciones como sistemas abiertos, que interactúan dinámicamente dentro de su ambiente, y

4. Teorías de contingencia, que representa el principal enfoque actual en el estudio de las organizaciones que suponen 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*)

En una apreciación más contemporánea, Cees Van Riel (2003) divide las comunicaciones en tres distintas formas, descritas como “comunicación de marketing”, la cual es utilizada como término general para definir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos (de comunicación). La “comunicación organizativa” cubre las relaciones, las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna.” (*Van Riel, 2003*)

Es este último elemento, la **comunicación interna** el que nos interesa. Este tipo de comunicación está orientado a los públicos internos (que como fue definido anteriormente, en el caso de una empresa se limita a quienes tienen un compromiso contractual vigente con la organización).

Sin embargo, como en la mayoría de los términos utilizados en el presente estudio, existe una cantidad considerable de autores que han hecho intentos por definir estos conceptos. Este fenómeno se repite al intentar alcanzar una definición de Comunicación Interna. Andrade (1991) la explica como “El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el

mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (*Andrade, 1991; 32-33*)

Se pone énfasis en el fin que tienen las comunicaciones internas, ya que además de mantener informados a los miembros de una organización, se destaca la labor que cumplen con el fin de hacerlos sentir integrados y motivarlos para contribuir a lograr los objetivos perseguidos por la organización.

El Doctor de la Universidad de Sevilla, José Álvarez Marcos (2002) va más allá: aclara que “la comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución”.

Aquí aparecen un par de elementos nuevos, como la especificación de la necesidad de comunicar de manera ascendente, descendente y lateral.

Las comunicaciones ascendentes son aquellas que van desde los estratos menores de la organización hacia los directivos. Si se hace el paralelo con una pirámide, sería la información que se transmite desde la base hacia la punta de la pirámide. Por otro lado se señala la comunicación descendente, que va en sentido contrario a la ascendente, y tiene que ver con las informaciones que emanan desde los puestos superiores hacia la base de la pirámide.

Como tercera vía informativa se señala a los estratos laterales, que se refieren a las personas de un mismo nivel, ya sean compañeros de oficina, de distintas dependencias, pero en un mismo nivel de nuestra pirámide.

El mismo Álvarez Marcos señala que “La comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como:

- *La mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados:* Al considerarse integrantes de una organización comunicada, y que cuenta con herramientas eficientes para este cometido; es posible mejorar la identificación que tienen los empleados con la organización de la cual forman parte.

- *El conocimiento de la realidad empresarial:* Es una premisa básica que a mayor conocimiento de las ventajas y los aspectos positivos de la empresa, mayor es el nivel de apego que manifiestan los integrantes, ya que, como dice el mismo autor “nadie ama lo que desconoce”

- *La cohesión laboral:* Al sentirse identificados con la organización, se sienten parte de ella, lo que implica como consecuencia, la sensación de ser realmente un elemento importante, y acercarse más a los compañeros de trabajo, ya que hay objetivo común.

- *El fomento de la cultura corporativa:* Con un buen plan de comunicaciones se da a conocer de mejor forma la corporación, creando una mejor cultura, y ayudando a los empleados a sentirse

parte de una organización que tiene una “mística” especial, y que marca la diferencia.

- *La amortiguación de la rumorología:* Existiendo canales oficiales de comunicación se disminuyen los rumores y malos entendidos.
- *El abordaje de situaciones de crisis:* Una de las medidas más importante para el manejo de crisis es la existencia de una unidad de información clara, precisa y oportuna.
- *Incentivar la innovación:* La resistencia al cambio es producida por una falta de información respecto a lo nuevo, y mediante estas herramientas comunicacionales es posible suplir esta carencia.
- *La calidad del proceso productivo y el éxito de los cambios internos:* Al existir transparencia en los procesos, estos se realizan de manera más eficiente, provocando un alza en la calidad de la producción. Además, la resistencia al cambio se puede combatir con información respecto a lo que viene.
- *La comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados:* Al existir medios de comunicación interna se hace posible la expresión de los empleados, ya que se supone la existencia de canales de retroalimentación, por medio de los cuales los medios pueden recoger las impresiones y las opiniones de los interlocutores.

2.3. Clima Organizacional.

Debido a que una organización está conformada por personas, se produce una permanente interacción dentro de la misma. Existen varios conceptos que son englobados dentro de una empresa u organización, como son el liderazgo, la jerarquía, las comunicaciones, la administración de los recursos, entre otros. El clima organizacional es una consecuencia de todos estos aspectos observados. Darío Rodríguez (2000) señala que “A pesar de que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- i. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- ii. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

- v. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.” (Rodríguez, 2000; 144-145).

Como señala el autor, quienes configuran el clima organizacional son primordialmente las personas que forman parte de la empresa. Sus apreciaciones y conductas respecto a las distintas variables presentes son los factores que terminan por configurar un tipo de clima organizacional específico para cada institución.

Las organizaciones son entes permeables, insertos dentro de una estructura mayor que es la sociedad. Al ser permeables, están expuestas a tener influencias provenientes de la sociedad en general, como de otras organizaciones. Sin embargo, por temas de practicidad, se ha llegado al acuerdo de considerar las variables del clima organizacional entre las que se relacionan directamente con el público interno de la institución.

Dentro de la definición que hace Darío Rodríguez (2000) del concepto de clima organizacional, señala una serie de características que son propias de éste.

- a. Las variables que definen en clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b. El clima de una organización tiene una cierta permanencia temporal, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto facilita su estudio, y puede ser positivo como negativo. Un conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- c. El clima incide directamente en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Un buen clima va a traer una disposición a participar activamente de los procesos, mientras que un mal clima provocará la reacción inversa.
- d. También afecta directamente el grado de identificación y compromiso que tienen los miembros de la organización. Generalmente las empresas que alegan que sus empleados no tienen “La camiseta puesta”, tienen muy mal clima organizacional.
- e. El clima es afectado directamente por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.
- f. El ausentismo y la rotación excesiva son indicadores de un mal clima laboral. Es normal que si las personas no están cómodos con el clima de la organización buscarán la manera de evitarlo la mayor cantidad de tiempo posible.

El autor señala además, que es posible revertir situaciones de clima organizacional desmejorado, estableciendo políticas nuevas de mejoras al interior de la empresa. Un ejemplo puede ser un aumento en las remuneraciones, o adelantos en la infraestructura. Sin embargo estas medidas actúan como arma de doble filo, ya que es probable que una vez implementadas las mejoras; y mejorado el clima organizacional, la situación se revierta y vuelva a su estado original. Incluso, es posible que sea peor que el anterior, ya que se han formado altas expectativas y con estas mejoras no se han alcanzado, o sólo se satisfizo una parte de estas.

2.3.1 Diagnóstico del Clima

Rodríguez toma como ejemplo a Lickert (1961) para definir un esquema de distintas dimensiones, las cuales al ser analizadas permiten un estudio del clima organizacional. Las dimensiones señaladas son las siguientes:

- a. Estilo de autoridad: forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- b. Esquemas motivacionales: métodos de motivación utilizados en la organización
- c. Comunicaciones: formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos
- d. Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.

- e. Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisional, criterio de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- f. Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- g. Procesos de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- h. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

El autor sugiere que se aplique un cuestionario estructurado, dirigido a investigar las apreciaciones que tienen los miembros de la organización respecto a cada una de estas dimensiones. Sin embargo, al tratarse de un estudio de observación participante; este proceso se llevó a cabo al mismo tiempo que se investigaba.

2.4 LOS RECURSOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación organizacional, como se ha definido anteriormente, es un proceso. Este proceso cuenta con una serie de elementos que son conjugados para lograr un fenómeno bidireccional que es la comunicación.

Según la página web “El rincón del gerente” (www.gerenteweb.com), “deben ser objeto de comunicación interna bidireccional:

- la política de calidad
- los objetivos de la calidad establecidos
- los requisitos de la calidad a cumplir por la empresa
- los logros y metas alcanzados
- los resultados obtenidos en los indicadores establecidos”

En pos de lograr este fin, las organizaciones se valen de una serie de elementos “informativos” no verbales, los que son dirigidos a quienes forman parte de ellas, para difundir informaciones respectivas a esta.

Algunos de los elementos usados con mayor frecuencia son:

- a) El diario Mural: Es el elemento informativo por excelencia. En la mayoría de las organizaciones “comunicantes” se utiliza este recurso. El diario mural cumple una importante función, ya que entrega información de relevancia para el público, se encuentra en un lugar de fácil acceso y visibilidad, lo que facilita la llegada de las personas a la información. Generalmente tiene contenidos diversos, que van desde lo formal (comunicados oficiales,

resoluciones internas), hasta lo misceláneo (cumpleaños, avisos económicos, noticias). Otra ventaja del diario mural es su permanencia física. Se encuentra instalado en un lugar y difícilmente es movido de ahí. Las informaciones son actualizadas, pero está además en constante exposición, provocando que todos quienes pasan por ese lugar lo vean, conciente o inconscientemente.

- b) El boletín informativo: Las organizaciones con un mayor número de miembros, la mayoría de las veces optan por tener publicaciones internas. Micromedios como las revistas o boletines, que se editan con cierta periodicidad y son entregados a los empleados generalmente en conjunto con las remuneraciones. Las ventajas que tiene una herramienta como esta es que son portables (no es necesario estar parado frente a un fichero leyendo informaciones), es posible incluir mayor cantidad de información en ellos; y además tienen la ventaja que pueden llegar a públicos externos, ya que los integrantes de la organización generalmente llevan estos productos a su hogar, donde la familia puede tener acceso a informaciones exclusivamente corporativas, pero que están de igual manera a su alcance. De esta manera se provoca mayor permeabilidad en las barreras de los públicos internos y externos, ya que las familias se sienten parte de la organización, al estar informadas de lo que sucede al interior de esta.

- c) Las circulares internas: Aunque menos populares, las circulares internas son aquellas informaciones plasmadas en un papel (ya sea una carta, memorando, etc.) y enviadas a la mayoría de las personas a quienes debe llegar esta información. Este tipo de comunicados tiene un aspecto más formal y generalmente se trata de informaciones específicas, que tienen fines laborales y es más un proceso burocrático que una necesidad de comunicación.

- d) El manual de inducción: Dirigido a quienes entran recientemente a formar parte de la organización, este tipo de documentos busca informar al nuevo elemento respecto a caracteres formales de la institución, como el organigrama, los objetivos perseguidos o los procesos necesarios para realizar determinada acción. Generalmente se trata de información superficial y destinada a ahorrar el tiempo que podría gastar una persona en adecuarse y conocer la organización para comenzar a formar parte de ella. Una de las ventajas es este ahorro de tiempo, pero se pierde la potencial formación de vínculos por parte del nuevo integrante con sus compañeros de trabajo o quienes realicen la inducción.

- e) Correo electrónico: Otro medio por el cual se puede compartir información, y que está siendo bastante utilizado día a día por las empresas es el correo electrónico. Si hay necesidad de enviar algún tipo de información, se redacta un correo y es enviado a todas las personas que sea necesario

informar. Tiene varias ventajas, como la inmediatez y el bajo costo que tiene un recurso como este. Sin embargo, al tratarse de una herramienta relativamente nueva es posible que muchas personas se muestren reacias a utilizarlo, o que se descuide la revisión del correo electrónico, razón por la cual aún no es considerado un elemento tan formal como la información plasmada en papel.

Estos recursos, a pesar de las ventajas enunciadas en cada uno, tienen una desventaja en común. Al momento de definir comunicación se destaca que un elemento importante es la retroalimentación o feedback. En estos elementos es imposible hablar de retroalimentación (a excepción del correo electrónico, el cual sí puede ser contestado de manera inmediata); ya que se trata de vías de entrega de información y no de medios de comunicación.

No obstante, existen métodos de interacción que se acercan al feedback, para hacer un símil con el concepto de comunicación ideal en una organización.

- a) El buzón de sugerencias es uno de ellos. Se instala en un lugar cercano al diario mural, y se da a opción a los trabajadores de hacer llegar sus opiniones a los estratos altos de la organización. Sin embargo, aunque el emisor se transforme en receptor y el receptor en emisor, esta comunicación no es inmediata; razón por la cual puede presentar ruido y alterar la información entregada, ya que el contexto en el cual es enviado un mensaje tiene tanta importancia como la información que éste contiene.

Si el jefe lee el papel una semana después de sucedido el hecho sobre el cual opina el trabajador, es posible que este problema haya sido solucionado o no tenga ya la trascendencia que tenía una semana antes, y por lo tanto este pierde relevancia y la intención del trabajador es inútil.

- b) Las encuestas: Estos cuestionarios son aplicados a los empleados con la intención de conocer su apreciación respecto a un tema específico. Si bien se trata de un elemento de medición a través del cual quienes forman parte de una organización pueden manifestar su grado de conformidad o disconformidad con el estamento, no es un elemento libre de opinión ya que es controlado y es aplicado en un momento particular, y respecto a un tema determinado. Un empleado que quiera sugerir algo o responder a una información entregada no puede hacerlo por medio de este tipo de herramienta, ya que no es de libre administración.

Por otro lado, existen también recursos comunicacionales que implican mayor interacción, y que son utilizados de manera menos masiva, debido al grado de complejidad que presentan. Las reuniones y asambleas, por ejemplo, son utilizadas para tratar temas en particular, y se cita a un grupo grande de personas para discutir las cuestiones pertinentes a la organización que son de interés masivo. En estas instancias es posible encontrar mayor cantidad de interacción, y se da la posibilidad de retroalimentación, estableciendo canales comunicativos legítimos. Sin embargo, en el caso de las asambleas o reuniones con gran

cantidad de personas es posible que se presenten inconvenientes al lidiar con un grupo de personas mayor que lo normal. Es difícil establecer canales claros cuando hay un desnivel entre el emisor y el receptor. Además, es posible que las masas actúen de manera diferente a lo que lo haría un individuo, tomando decisiones más radicales y llevando a problemas de conciliación.

Se usan también otros recursos, como los “focus group” o grupos de discusión, que tienen el mismo fin que las reuniones, pero se realizan de manera más controlada y menos masiva. Sin embargo, estos sistemas “interpersonales” generalmente son realizables por organizaciones relativamente pequeñas, en las cuales es posible que el jefe se relacione de manera directa con el empleado, ya que trabajan en el mismo lugar y se relacionan permanentemente. En las organizaciones de mayor nivel, ya sea con más integrantes o que se encuentran dispersas en distintos lugares físicos, se hacen muy complicados este tipo de relaciones, razón por la cual se opta por medios no verbales de comunicación interna.

2.5 INTRANET. EL “NUEVO” RECURSO.

No son pocas las organizaciones, que considerando el gran número de personas que la integran, optan por una herramienta que ha estado teniendo bastante éxito en los últimos años. Se trata de las redes internas de información, o Intranet.

Los profesores Melnick y Barraza (2004), de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez la definen de la siguiente manera:

“La Intranet opera o se implementa como un sitio Web interno de la compañía (portal corporativo) y como el PRINCIPAL medio de acceso, comunicación, y trabajo de la organización.

La Intranet nos permite comunicarnos, interactuar y colaborar entre procesos, personas, dispositivos y sistemas de información, internos y externos, de maneras que nunca pudimos imaginar, tanto en cantidad, calidad, y velocidad. Así como la Internet puede ser entendida como un nuevo sistema nervioso de la humanidad, la Intranet es el equivalente en la organización. Ambas están por cierto totalmente integradas y operan con exactamente la misma tecnología y principios lógicos”.

(Melnick y Barraza; 2004)

Con este concepto de “sistema nervioso” de una organización se entiende que la principal diferencia de esta herramienta con las nombradas anteriormente, es la “inteligencia” que debe tener, para adaptarse de buena manera a las necesidades de la organización, y ser realmente una herramienta útil, y no sólo un adorno tecnológico.

Respecto a los otros elementos o herramientas comunicacionales mencionados anteriormente, el Licenciado en Publicidad y RR.PP en la Universidad UCH-CEU

de Valencia, Carlos Climente (2001) señala 15 ventajas fundamentales que presenta una Intranet frente a los ya conocidos elementos comunicacionales:

1. Optimiza la información unificándola y facilitando su tratamiento. Una Intranet bien desarrollada, otorga información adecuada a sus diferentes públicos en forma rápida y eficiente.
2. Acelera el paso de la gestión de la información a la gestión del conocimiento. Encontrando la información en un solo lugar y desarrollando las capacidades para utilizarla.
3. Está activa las 24 horas del día, siete días a la semana. Entendido como trabajar desde fuera de la organización o fuera de los horarios habituales.
4. Es una herramienta de grupo. Conectando con la idea anterior, la Intranet permite que se erradiquen las reuniones informativas que suponen un gasto de tiempo para la empresa. Los anuncios estratégicamente colocados en la Intranet son realmente útiles para llevar a cabo la tarea.
5. Ahorro económico. Con una Intranet se divide considerablemente el uso de papel en la empresa. Los informes, contactos y notas se leen en la pantalla del ordenador (computador). Del mismo modo, se ahorra en teléfono, dado que la mayor parte de las empresas se comunican por correo electrónico.
6. Cohesión de los grupos. Una Intranet bien diseñada permite a los empleados participar en la construcción de la red interna. Dado que a todos los miembros de una organización les gusta que alguien lea lo han escrito.

Así, quienes participen en la elaboración de los contenidos de la Intranet, instarán al resto a leer su aporte.

7. Información actualizada. La información actualizada resulta sumamente atrayente y culturalmente se entiende como signo de eficacia. Así pues, todos se esfuerzan por estar al día de las últimas novedades. Si se consigue que los trabajadores vean en la Intranet una fuente fiable y actualizada de información, disminuirán en buena medida los rumores.
8. No se entorpece la labor de otros compañeros. Los tutoriales son un buen medio para adquirir conocimientos rápidamente; por otra parte, el e-mail constituye una herramienta ideal ya que todo empleado consulta rutinariamente su e-mail.
9. Información por escrito (almacenable y consultable). La información queda registrada de forma escrita e invariable, así es mucho más fidedigna para ser consultada.
10. Más información dado que es más fácil enviarla. Una vez que se crea el hábito de usar Intranet, la información generada en la empresa aumenta considerablemente. Ya que comunicarse a través de los medios electrónicos resulta sencillo.
11. Facilita la gestión del rumor. Si la Intranet se convierte en un referente para los trabajadores, será también el lugar donde se expongan las dudas y rumores que circulen al interior de la organización.
12. Consigue que el empleado suba a la dirección y no que la dirección baje. El trabajador se puede dirigir a los "jefes" sin tapujos, sabiendo que más

pronto o más tarde van a leer su comunicado. No obstante, y dado que a él le resulta sencillo comunicarse con sus superiores, exige que se le responda siempre.

13. La Intranet es escalable. Una Intranet no es un sistema inamovible. Por eso la Intranet que crece más allá de la propia empresa se puede convertir en Extranet. Las nuevas redes internas no tienen fronteras, son modificables, rápidas y ajustables a las necesidades puntuales de la organización.

14. Otorga información a unos y priva a otros de la misma información. No todos pueden acceder a toda la documentación de la Intranet. Cuando el usuario introduce su contraseña, el servidor ya sabe a qué lugares puede acceder y a cuáles no.

15. Fácil uso para los empleados que estén familiarizados con el manejo de los programas de la plataforma Windows. La Intranet es una interfaz gráfica como cualquiera a la que se acceda desde el navegador del computador. Si un trabajador sabe manejar esa herramienta, sólo necesitará practicar para dominar la red interna.

2.6 INTRANET Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Uno de los “nuevos” términos que se vienen acuñando en los últimos años, es el de *gestión del conocimiento*, aunque algunos teóricos plantean que es más correcto llamarlo “gestión de la información organizacional endógena y exógena en pos de la creación de nuevos acervos, conocimientos que influyen en la producción de productos y servicios con alto valor agregado” (*Morales, Carrodegua y Avilés, 2004*).

Por otro lado Amaia Arribas se refiere la gestión del conocimiento como “un conjunto de herramientas que capturan, buscan, recuperan, analizan, almacenan y difunden información con el objetivo de servir a la estrategia de la empresa”. (*Arribas, 2005*). Reconoce sin embargo, que es necesario ir un poco más allá en la definición, ya que no se trata sólo del almacenamiento y manipulación de datos, sino que “es la tarea de reconocer algo que está en la mente de las personas y convertirlo en activo empresarial al que pueden acceder, y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas”. (*Arribas, 2005*)

Los autores coinciden en la necesidad de reconocer dónde está el conocimiento dentro de una organización. Es misión de los directivos saber quién sabe qué, al interior de una institución. De esta manera es posible recolectar la información, y ponerla en un lugar común para así compartirla y generar conocimiento, el que es puesto al alcance de todos los miembros de la organización.

Por lo tanto, el éxito de un sistema de gestión del conocimiento no se basa simplemente en la tecnología que se produce. No basta con tener una intranet de última generación, sino que además es necesario que el departamento de

recursos humanos tenga claro dónde encontrar cierta información y la manera de ponerla en común.

CAPITULO III

3.1 Contexto del caso de estudio

3.1 La Empresa:

Atento Chile es una empresa de origen español, que llega a Chile en agosto del año 1999 de la mano de Telefónica. El área en la cual se desempeña es principalmente la de las comunicaciones entre empresas particulares, que contratan sus servicios; y los clientes de éstas; por medio de operadores telefónicos o servicio de mensajería instantánea (chat, sms, etc.) O sea, se trata de un call center¹.

A modo de ejemplo, una empresa contratante puede ser Mcdonalds; quien contrata los servicios de Atento. Mcdonalds pone a disposición de sus consumidores un teléfono 800 para que hagan sus consultas y reclamos. Este número 800 no es contestado directamente por Mcdonalds, sino que lo hacen operadores telefónicos de Atento que son capacitados en la materia.

En su corta estadía en Chile, Atento ha crecido de manera bastante acelerada en el país, contando actualmente con cerca de 6500 trabajadores; planeando doblar esta cantidad al año 2008.

El personal de esta empresa se encuentra dividido en cuatro “Centros de Atención al Cliente”, ubicados en diversos puntos del centro de Santiago (Diagonal Paraguay, Alameda, Rosas y Vicuña Mackenna). En cada uno de estos edificios

¹ “Un Call Center es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en si misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.” (gestiopolis.com).

los teleoperadores atienden llamados y gestionan soluciones, encargadas por los clientes (empresas que requieren los servicios de Atento Chile). Estos operadores se entienden directamente con el cliente final, estableciendo una relación ficticia entre el consumidor y la empresa a la cual supuestamente está llamando.

Cada uno de los trabajadores se desempeña ubicado en un puesto individual de trabajo, en el cual cuentan con un cintillo de manos libres para la comunicación telefónica, y un computador conectado a la red internet. Este computador cuenta con un número limitado de programas, los cuales están pensados para que el trabajador pueda realizar su labor de manera óptima, pero sin distraerse con otras acciones. Están conectados a internet, pero con acceso limitado sólo a algunas páginas, y se encuentra prohibido el uso de aplicaciones de mensajería instantánea.

Sin embargo los teleoperadores no se encuentran atendiendo llamados el 100% de la jornada laboral, razón por la cual existe una gran cantidad de tiempo libre, en el que no dejan los puestos de trabajo, pero están en “standby”, sin atender clientes y sin poder salir del lugar, ni acceder a internet de manera libre.

Tomando en cuenta estos “tiempos muertos”, se pensó en crear una herramienta de comunicación dirigida a los teleoperadores, y aprovechando la existencia de una red interna de computadores (Intranet), se creó un portal de comunicaciones, a cual tienen acceso todos los computadores de los Centros de Atención al Cliente de Atento Chile.

Por otro lado, hay una cantidad mínima de trabajadores que trabaja en modo “In House”. O sea, no se ubican físicamente en los centros de atención al cliente, ya

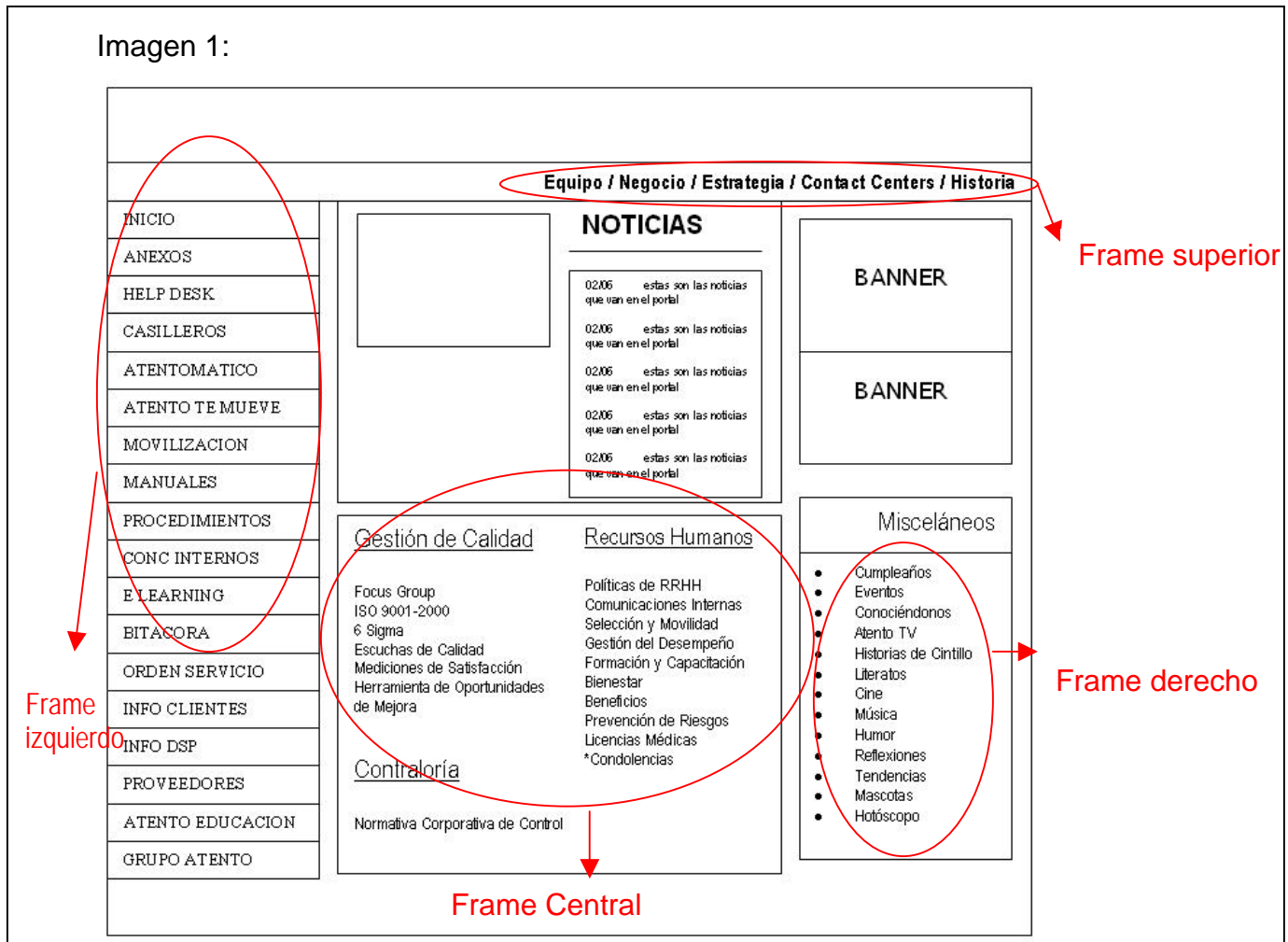
que quienes contratan los servicios han decidido ubicarlos dentro de las instalaciones de la empresa que pide el servicio. Estos trabajadores cumplen las mismas condiciones que el resto de quienes trabajan para Atento Chile, pero a diferencia de ellos, no tienen acceso a la red de Intranet que une al resto de los empleados.

3.2 El portal de Intranet.

En orden a las necesidades de comunicación existentes en una empresa en constante crecimiento, se llega al acuerdo de la necesidad de crear un portal interno de comunicaciones, en el cual se incluyen distintos focos informativos, desde información corporativa, recreación y además las noticias del día. También hay concursos internos, a los cuales se puede postular a través de este medio; existe además la posibilidad de obtener certificados, y acceder a otros “sub portales” en los cuales se almacenan diversos tipos de información, en servidores distintos pero que se encuentran linkeados a la página principal.

La interfaz del portal de comunicaciones fue remodelada y repensada en el año 2005, y se establecieron cuatro grandes sectores o “frames” en cada uno de los cuales se almacenaría la información correspondiente a los distintos temas antes mencionados.

Imagen 1:



Frame Superior: Esta sección cuenta con cinco categorías, entre las que están “Equipo”, “Negocio”, “Estrategia”, “Contact Centres”, “Historia”. Se trata de información corporativa, tanto a nivel global como local.

- “*Equipo*” es una especie de organigrama, en el que se muestran a las personas que integran las diversas gerencias y quienes ostentan los puestos superiores en la organización.

- “*Negocio*” contiene información de los objetivos y la actividad de la empresa, información básica para comprender en qué área del mercado se desempeña Atento.
- “*Estrategia*” informa respecto a los fines que persigue la empresa, los objetivos específicos que se han fijado y la manera en que se pretende lograr estos fines.
- “*Contact Centers*” es la página en la cual están las cuatro sedes de la empresa en Chile, e incluye fotos de los edificios y la información necesaria para ubicar las instalaciones. Teléfonos, nombre de los recepcionistas y direcciones.
- “*Historia*”. Como el nombre lo dice en esta sección se cuentan los orígenes de la empresa a nivel mundial y local, para dar a conocer a los trabajadores de dónde proviene la empresa y contextualizar en el tiempo la historia de Atento.

Frame Izquierdo: esta unidad está destinada a entregar información correspondiente a utilidades y a algunas páginas externas, que tienen como objetivo ser una ayuda al trabajador, una herramienta utilitaria para facilitar el trabajo de quienes forman parte de la empresa. Contiene distintas subsecciones, destinadas a entregar información de tipo práctica a los trabajadores. Algunas de las secciones de este frame son las siguientes:

- *“Inicio”*: este link es casi obligado en todas las páginas web, y su fin es servir para llegar desde cualquier página del portal hasta la portada de la Intranet y volver al principio.
- *“Anexos”*: Esta herramienta es de gran utilidad ya que incluye los anexos y teléfonos directos de todos los trabajadores de la empresa, desde supervisores hasta gerente general. No se incluyen los teleoperadores, ya que no disponen de un anexo telefónico interno. Sólo tienen comunicación con los clientes al exterior.
- *“Help Desk 0911”*: se trata de una plataforma virtual de ayuda destinada a resolver problemas de tipo informático. Ya que todos los empleados de la empresa trabajan con computadores, es muy común que se presente alguna dificultad con los softwares o los equipos de los que disponen. Mediante esta plataforma virtual se ponen en contacto con los expertos en informática de la empresa.
- *“Casilleros”*: Los teleoperadores tienen a su disposición casilleros para guardar sus pertenencias. En esta sección pueden consultar por el número de casillero que le corresponde a cada uno y encontrar rápidamente la ubicación del mismo.
- *“Atentomático”*: Es una plataforma virtual creada por Recursos Humanos, y que incluye información personal del trabajador, como sus días de vacaciones, licencias médicas que ha presentado, preliquidaciones de sueldo y las capacitaciones que ha tenido el trabajador durante su estadía

en la empresa. Además pueden imprimir algunos certificados, como de antigüedad o de cursos que haya realizado.

- *“Atento te mueve”*: Esta página contiene informaciones respectivas a las actividades extra laborales que se realizan en la empresa. Hay información referente al equipo de fútbol, las actividades con los hijos de los trabajadores, el ballet folclórico y en general las actividades extra laborales organizadas por los trabajadores.
- *“Movilización”*: los trabajadores que cumplen turnos de noche se acogen a un beneficio de movilización que los traslada desde el lugar de trabajo hasta su domicilio. En esta sección pueden encontrar información de los horarios y los móviles correspondientes a cada persona.
- *“Manuales”*: Los teleoperadores trabajan con softwares especialmente diseñados para cumplir con sus labores. Al entrar a Atento reciben una capacitación para dominar estos programas, pero en caso de alguna duda, se incluye además en la página de Intranet lo manuales de los softwares para resolver cualquier problema que se presente.
- *“Procedimientos”*: En todas las organizaciones hay distintos trámites que se deben seguir para realizar alguna acción. En esta sección se detallan los procedimientos necesarios para realizar algún trámite dentro de la organización. Una especie de guía de procedimientos virtual.
- *“Concursos Internos”*: una de las principales características de Atento es la capacidad de hacer carrera que tienen los trabajadores de la empresa. En esta sección se llama a concurso a los trabajadores, para ascender y llenar

los cupos que se van abriendo dentro de la empresa. Esta sección intenta potenciar el llenado de los cupos con personas que ya conocen la empresa, y buscar en el mercado interno antes de contratar a personas ajenas a Atento. Aquí se llama a concurso, se informa quienes han sido seleccionados y se informan los resultados de los mismos.

- *“E-Learning”*: La capacitación es uno de los recursos que tiene la empresa, y no se realiza solamente en aulas o salas de clase, sino que también se implementan nuevas técnicas como el e-learning o la educación a distancia. Aquí se dictan cursos en forma virtual. Los empleados se capacitan por este medio, dan las pruebas correspondientes y obtienen los certificados de los cursos que han realizado, sin abandonar el puesto de trabajo.
- *“Info Clientes”*: Las empresas que demandan los servicios de Atento son numerosas y diversas. En esta sección se incluye información fundamental respecto a los clientes que contratan los servicios de la organización. Así los trabajadores pueden conocer más detalladamente a qué cliente están sirviendo y resolver las dudas que puedan tener al respecto.
- *“Atento Educación”*: en esta sección se dan a conocer los cursos y las capacitaciones que se realizarán en la empresa, y los trabajadores pueden informarse al respecto, evaluar las posibilidades y postular a los cursos que más les convengan.
- *“Grupo Atento”*: Al ser una empresa multinacional, se hace necesario dar a conocer las noticias que se desarrollan en las diferentes sedes de Atento

alrededor del mundo. Las noticias organizacionales que involucran al “grupo Atento” en conjunto son dadas a conocer en esta sección.

Frame Derecho:

En esta sección se ubican las herramientas orientadas a la entretención y el tiempo libre de los trabajadores. El buzón virtual es uno de los recursos comunicativos que tienen los empleados para manifestar sus opiniones, consultas y distintas informaciones hacia los estamentos superiores de la organización.

Mediante este buzón se envían mensajes directamente al departamento de comunicaciones, que se encarga de responder o redireccionar los emails a quienes corresponda en cada caso.

También en el frame derecho se ubican los banners, que se utilizan para promocionar y publicitar algunos hechos o noticias importantes para los empleados.

Como tercer elemento está el cuadro de contenido misceláneo. Aquí es donde se incluyen los contenidos que los trabajadores utilizan para recrearse y pasar el tiempo libre, con contenidos que se alejan en cierto modo del trabajo y de la actividad laboral. Incluye las siguientes secciones:

- “Cumpleaños”: Mensualmente se actualiza una lista con los cumpleaños de los trabajadores de la empresa, según los registros del departamento de contratación.

- “Eventos”: Aquí se informan los distintos eventos planeados por la empresa según un periodo semestral. Se señalan las actividades de aniversario de la empresa, día del teleoperador, celebración de Halloween, entre otros.
- “Conociéndonos”: Semanalmente se publican tres entrevistas a trabajadores de la organización. La idea es dar a conocer el lado humano de los empleados de la empresa, y darles vitrina a quienes trabajan en Atento para que puedan expresarse y dar a conocer su experiencia en la organización.
- “Atento TV”: Desde abril del año 2006 se encuentra funcionando un canal de televisión interno en la empresa. Mediante esta página quienes trabajan en Atento pueden conocer los contenidos del canal, la programación, quienes son las personas encargadas y además ponerse en contacto con el canal.
- “Historias de Cintillo”: Los trabajadores envían sus anécdotas e historias relacionadas con su experiencia el trabajo. Existe además una premiación mensual para las mejores historias.
- “Literatos”: Además de las historias de cintillo, los empleados tienen oportunidad de publicar sus creaciones literarias, como poemas, cuentos y columnas. Esta sección es una de las más populares del portal de comunicaciones, ya que todos los días llegan decenas de mensajes con creaciones literarias para ser publicadas en el portal.
- “Cine – Música”: Cada semana se actualizan los contenidos de esta sección, dando a conocer distintos panoramas, carteleras de cine, noticias y

contenidos en el ámbito del cine y la música. El objetivo de esta sección es suplir las necesidades de información miscelánea que tienen los trabajadores, ya que en su puesto de trabajo no tienen acceso a internet.

- “Humor”: Semanalmente se publican historietas humorísticas en el portal.
- “Reflexiones”: En esta sección se muestran reflexiones orientadas al ámbito laboral, extraídas de internet o de algún libro relacionado con el tema.
- “Tendencias”: La moda, tecnología y algunos datos útiles también tienen cabida en el portal de comunicaciones. Estos contenidos son incluidos en el tema “tendencias”.
- “Mascotas”: Los trabajadores pueden mostrar sus mascotas, darlas a conocer y presentarlas al público mediante esta sección. Se incluye una foto de la mascota y el nombre del dueño.
- “Horóscopo”: Semanalmente se publica un horóscopo obtenido de una página web externa y se sube al portal de comunicaciones.

Frame Central:

El centro de este portal está destinado al departamento de Recursos Humanos. En la parte superior está quizás la parte más trascendental de la página. Se trata de las noticias. Estas son reporteadas y actualizadas diariamente por el equipo de comunicaciones que trabaja en la empresa. Se trata de noticias que suceden al interior de la organización, con temáticas que involucran a los trabajadores y al personal en general. Se presenta a modo de portada, con una fotografía a todo

color y un titular en letra destacada. Además, al lado derecho del titular se muestra un scroll con los archivos de las noticias anteriormente publicadas en el portal. Todas las noticias publicadas van a formar parte de un archivo histórico que abarca todos los años desde que existe el departamento de comunicaciones.

La segunda mitad de la página esta dividida entre Recursos Humanos, Contraloría y Gestión de Calidad. Estas tres subsecciones tienen información respectiva a estos grandes temas.

El centro de las páginas no es estable, ya que al entrar en cualquiera de las secciones del portal, este espacio cambia y en su lugar aparece la información que estamos solicitando, dejando como secciones permanentes durante la navegación el frame derecho, izquierdo y superior.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para realizar este estudio, fue necesario realizar una exhaustiva indagación orientada a encontrar el método de investigación más adecuado a la situación.

Según el texto Metodología de la Investigación Social (Hernández Sampieri,), los estudios de investigación se dividen en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos; según cuales sean sus objetivos y la metodología usada para conseguirlos.

- “Estudios exploratorios: Este tipo de investigación se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado o que no ha sido abordado previamente. Puede que existan casos similares, pero se dan en otro contexto geográfico o cultural. Se realizan, generalmente, cuando se conoce poco o nada del caso estudiado; sirve para acercarse más al problema y da paso para iniciar otros estudios más específicos. Su metodología es más flexible en comparación a otro tipo de estudios, lo que implica un mayor riesgo de error en las apreciaciones finales.” Este es, por lo tanto, el método que usaremos para investigar el caso propuesto.

- “Estudios descriptivos: Estos cumplen con el propósito de describir fenómenos y eventos. Busca medir y describir una serie de

cuestiones o conceptos, que en su conjunto producen el fenómeno analizado.

- Estudios correlacionales: Este estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular. Se identifican estos estudios mediante preguntas como: ¿Los niños que ven más televisión tienen un vocabulario más amplio que los que no la ven?
- Estudios explicativos: Los estudios explicativos buscan responder a las causas de eventos físicos o sociales. Un ejemplo de este tipo de estudios es plantear una investigación de por qué el electorado prefiere a tal o cual candidato.” (Hernández Sampieri, p 59-67).

4.1. Elección de la metodología adecuada.

Al plantear un estudio de este tipo, uno de los problemas que se planteaban era la elección del método de investigación más adecuado al problema y la manera más eficiente de alcanzar los objetivos propuestos.

Al investigar la bibliografía se encontró gran cantidad de material orientado a las comunicaciones internas, como a su vez también respecto a las intranets. Sin embargo, ninguno de los estudios combinaba ambos elementos de la manera necesaria para esta investigación.

Por esta razón, se optó por realizar una investigación de tipo exploratoria; específicamente llamada “observación participante”. Para llevar a cabo la experiencia, se aprovechó la práctica profesional desarrollada por Marcelo Araya entre Noviembre de 2005 y Marzo 2006, en el área de comunicaciones internas de una empresa que tiene absolutamente implementada la herramienta de intranet.

4.2 La observación participante

Como se mencionó previamente, la observación participante es un estudio de naturaleza exploratoria. En este tipo de indagaciones, el investigador forma parte y se relaciona directamente con el caso estudiado. Además, la recolección de los datos se produce de manera simultánea con el análisis de los mismos.

El encargado de la investigación debe determinar qué es lo que va a observar y cómo va a registrar esta información. Lo que observa, depende de la teoría y los objetivos propuestos anteriormente, aunque esto no signifique que debido a la observación cambie la teoría y por lo tanto los objetivos de la investigación varíen.

Con respecto al registro de los datos e información, debe hacerse tratando de minimizar el error en el registro, al mismo tiempo que evitar distorsionar la situación de la observación. Se recomienda tomar notas, utilizar grabadoras, filmar, etcétera. Se debe reparar que la utilización de algunos mecanismos de registro, como los nombrados anteriormente, pueden llevar a una perturbación en el caso estudiado. Hay que buscar para cada situación las soluciones que

incrementen la pureza del registro, lo que llevará a una probabilidad menor de error en nuestro estudio. (Padua, 1979; 16)

4.2.1 Características

La observación participante es además un estudio de carácter cualitativo, ya que se encarga de describir y explorar características determinadas de una situación. La estrategia que inspira la metodología cualitativa implica un intercambio entre la teoría, los conceptos y datos recogidos.

“La observación participante, en su carácter cualitativo, presenta las siguientes características:

- a) La fuente principal y directa de los datos son las situaciones naturales. Ningún fenómeno puede ser entendido fuera de su contexto.
- b) El investigador se convierte en principal instrumento de recolección de datos. Entre las principales ventajas que ello reporta, se encuentran:
 - su adaptabilidad para registrar información simultánea sobre múltiples factores y a varios niveles.
 - Capacidad para captar el contexto en forma global.
 - Mayor amplitud de conocimientos.
 - Posibilidad de explorar respuestas atípicas e idiosincráticas, las cuales son difíciles de captar por medios ordinarios.

- c) Incorporación del conocimiento tácito, es decir, el correspondiente a intuiciones, aprehensiones o sentimientos que no se expresan de forma lingüística, pero se refieren a aspectos conocidos de algún modo.
- d) Aplicación de técnicas de recogida de datos abiertas, por adaptarse mejor a las influencias mutuas y ser más sensibles para detectar patrones de comportamiento.
- e) Muestreo intencional. La selección de la muestra no pretende representar a una población con el objeto de generalizar los resultados, sino que propone ampliar el abanico de los datos como sea posible, esto trata de obtener el máximo de información sobre las múltiples realidades que pueden ser descubiertas.
- f) Análisis inductivo de los datos. Ello implica una primera descripción de las situaciones de cada uno de los casos o eventos estudiados, con el fin de detectar progresivamente regularidades entre ellos.
- g) La teoría se genera a partir de los datos de una realidad concreta, no partiendo de una generación "a priori".
- h) El diseño de la investigación es emergente y en cascada, ya que se va elaborando a medida que avanza la investigación.
- i) La metodología cualitativa se plantea en criterios de validez específicos, utilizando técnicas propias que garantizan la credibilidad de los resultados." (Anguera, Pp 73-76)

4.2.2 Ventajas de la Observación Participante.

Entre las ventajas que presenta este tipo de investigación, es posible señalar como las más relevantes:

- a) Facilita la percepción, en cuanto resulta más fácil estudiar el escenario de las interrelaciones sociales entre los miembros y la dinámica de grupo.
- b) Desde el punto de vista psicológico, los sujetos observados van modificando y modulando su propia actitud respecto al observador, al que acaban por aceptar e incluso considerarlo como uno más del grupo.
- c) Hay más situaciones de observación con la necesaria viabilidad.
- d) Facilita el acceso a datos e informaciones restringidas.

4.2.3 Inconvenientes de la Observación Participante.

Varios autores se declaran abiertamente en contra de la observación participante. Los inconvenientes o dificultades más contundentes que se entregan para su rechazo son:

- a) Subjetividad del observador, canalizada en función de las características propias y las del sujeto o grupo observado.
- b) Posible falta de espontaneidad.
- c) Tratamiento como caso único, lo cual incide sobre la individualización del observador y anulación de la posibilidad de su sustitución por cualquier observador entrenado y adiestrado.

- d) Peligros de sesgo, tanto el correspondiente al observador como a la situación de observación.

4.2.4 Niveles de Observación Participante.

La autora María Teresa Anguera (1995) plantea en su publicación distintos tipos de observación participante, clasificados de acuerdo al nivel de observación que tiene el investigador sobre el fenómeno a estudiar. En el capítulo 5 del texto previamente mencionado, se plantean primeramente niveles de participación.

Estos van, de acuerdo a la necesidad de no producir un sesgo, que nos conduciría a un error en la investigación; desde mínima a máxima carga participativa.

1. Observación no participante

En este caso el observador efectúa su estudio de forma claramente neutra, es decir, el investigador ni siquiera necesitará conocer personalmente al sujeto o sistema en estudio. La interactividad entre observante y observado es prácticamente nula y si se llegara a dar no pasaría más allá de una mera casualidad.

2. Observación participante propiamente dicha

Consiste en que el investigador, de una forma consciente y sistemática, comparte las actividades, intereses e incluso, a veces, los afectos de un grupo de personas. El investigador se integra al sistema estudiado, pasa a ser uno más, comparte los problemas, necesidades y satisfacciones del grupo; es tratado como uno más. Lo ideal es que el sistema estudiado no sepa que se están tomando registros y que se lleva a cabo una investigación, con esto se

bajan los niveles de error en el registro. Se debe recordar que esto no es una metodología interventiva, o sea, el investigador no interviene en el sistema estudiado, no provoca cambios; el nivel de reactividad debe ser nulo, esto significa que la presencia del investigador no debiera producir cambios estructurales o básicos en el sistema estudiado.

3. Participación – Observación.

Este punto corresponde a la intensificación de la observación participante; se da cuando un miembro de un grupo adquiere la calidad de observador de otros pertenecientes a un mismo grupo natural de sujetos. El participante – observador se puede mover con mayor naturalidad y libertad, pudiendo relacionarse con todas las personas de su grupo en sus propios niveles. Este tipo de estudio, ofrece la posibilidad de acceder a información que un observador externo generalmente no obtendría, esto garantiza un mayor volumen de información. El margen de error en las observaciones disminuye considerablemente, por la escasa o nula reactividad que el estudio pudiese provocar.

4. Autoobservación

La auto observación implica el grado más elevado de participación en la observación, en este ámbito el observador es a la vez sujeto y objeto. En palabras más simples, el personaje se estudia a si mismo. Sirve principalmente para el registro de aquellas conductas que pertenecen al ámbito de la privacidad de las personas, estas conductas resultarían poco detectables por un observador externo.

4.3 Tipos de Participación.

Se pueden distinguir, independientes del nivel de participación, dos tipos de observación participante.

1. Observación participante directa.

Corresponde a un proceso de observación que se manifiesta con conductas que pueden ser percibidas a través de nuestros órganos sensoriales. Se trata de un evento o conducta o situación que da lugar a un registro determinado. Se refiere principalmente a conductas que pueden ser analizadas directamente sin mayores interpretaciones por parte del investigador. Las relaciones que se dan en este tipo de estudio son de causa y efecto. El investigador debe lograr un retrato de la realidad, mediante las técnicas de observación y el posterior registro de la misma.

2. Observación participante indirecta.

La observación participante indirecta implica la existencia de conductas encubiertas que requerirán de una inferencia y, por cierto, una carga interpretativa de los datos. Esto puede atentar contra la objetividad necesaria para la realización de este tipo de estudio.

Dentro de la participación indirecta podemos encontrar las siguientes posibilidades:

- a) Textos documentales obtenidos por la grabación de la conducta verbal de un sujeto, sometiéndose ésta a un análisis de contenido.
- b) Los datos verbales obtenidos oralmente mediante técnicas diversas (entrevistas). Todos sujetos a análisis e interpretaciones.

c) Los autoinformes, procedentes del registro propio de la autoobservación.

Se debe tener mucho cuidado en este tipo de información participante con el problema de las interpretaciones erróneas de la realidad observada. Por eso genera reticencias entre los investigadores y sólo la realizan en ocasiones muy particulares.

Entre todos los métodos investigativos descritos anteriormente, el escogido fue la Observación Participante Directa, que implica la integración de uno de los miembros del equipo investigador en el caso estudiado.

Este investigador se integró al equipo de comunicaciones de la empresa, como periodista en práctica. Esta calidad le proporcionó acceso ilimitado a todas las herramientas utilizadas por la empresa en la comunicación interna. Fue posible además, relacionarse directamente con las personas encargadas de manejar y recibir información. Tanto la gerencia como los usuarios de la intranet fueron observados e investigados, de manera presencial y directa.

Al tener el rango de periodista en práctica, el investigador tuvo además la labor de entrevistar a los usuarios de la intranet, recogiendo las impresiones de los mismos, tanto del clima laboral como de las herramientas de comunicación interna usadas en la empresa.

Por otra parte, formando parte del equipo de comunicaciones, fue posible asistir a la reunión anual que se hace, donde se da a conocer el resultado de un estudio hecho todos los años, evaluando los distintos departamentos de la organización.

4.4 Plan de investigación:

Con el fin de organizar y planificar una observación estructurada y ordenada, se fijaron como objetivo una serie de factores que serán observados por el investigador, y posteriormente analizados por el equipo.

Cabe destacar que la observación participante tiene como principal característica la versatilidad, ya que a medida que se van recolectando datos, se puede ir modificando el esquema investigativo, ya que se adapta la observación a las situaciones que se plantean en el camino.

Sin embargo, al plantear áreas de observación amplias, es posible observarlas de la manera más adecuada y adaptar la investigación a las situaciones que se van dando en la experiencia.

Los aspectos pre determinados de investigación son:

El equipo de comunicaciones internas: Al estar inmerso en este equipo y formar parte de él, la idea es que el investigador observe y de cuenta de los aspectos relevantes que tiene este equipo, como quienes lo conforman, quien es el jefe directo, cuales son sus funciones y como funciona de manera general.

Medios de comunicación usados al interior de la organización: En la organización a estudiar existe más de un medio de comunicación organizacional. Sin embargo cada uno tiene distintas características y cumple funciones determinadas. La idea es que el investigador observe y describa cómo se desarrolla cada uno de ellos y cual es la misión que cumple cada uno de ellos al interior de la empresa.

Políticas internas: Cada empresa tiene políticas propias, y al ser una organización existen ciertas reglas que todo miembro debe respetar. Por esta razón, el investigador debe hacerse parte del equipo e investigar cuales son las reglas y políticas a las que se atiene el equipo de comunicaciones.

Clima organizacional: Como miembro activo de la empresa, el investigador puede observar de manera directa el clima organizacional, las apreciaciones que tienen los otros integrantes, y cómo se vive la cultura de la organización.

CAPITULO V

EL PROCESO DE OBSERVACIÓN.

5.1 El Equipo de Comunicaciones Internas.

El grupo humano encargado de las comunicaciones internas en Atento Chile, está formado por dos periodistas y un estudiante en práctica. Estos tres reporteros están bajo el mando de un encargado de área, que en el momento de ser contratado el investigador que suscribe, era la señora Pauline Gubbins. Cabe destacar que la encargada del área no es periodista, ni tiene estudios en el área de las comunicaciones.

La formación de este equipo de trabajo data desde el año 2004, cuando la persona anteriormente mencionada fue designada para la conformación de un equipo comunicacional. Al principio esta idea surgió de parte de la Gerencia de Recursos humanos. La idea original consistía en tener una revista interna, de la misma manera que se ha desarrollado en España y el resto de países donde se encuentra presente la empresa. Sin embargo, debido a la gran rotación de personal, y la gran cantidad de tiempo que pasan los trabajadores frente al computador, se llegó a la idea de crear una intranet.

En el año 2005, el equipo de trabajo se consolida y se delimitan las funciones de cada uno de los trabajadores. De esta manera, hay a la cabeza del área un encargado, que es quien se relaciona con la gerencia y además hace las gestiones de la interacción del equipo con el resto de la empresa. Se encarga de la gestión más bien administrativa y coordinadora del equipo de comunicaciones.

En segundo lugar se encuentran dos periodistas. Una de ellas es la que se dedica de manera casi exclusiva a las demandas de las gerencias. Tiene una relación directa con los altos mandatarios de la organización y se encarga de redactar comunicados, encabezar proyectos y hacer las veces de relacionadora pública. Su trabajo es más bien orientado a la imagen y a la presencia del equipo de comunicaciones dentro de la organización.

Un segundo periodista es el encargado exclusivamente del portal de comunicaciones. Al ser una herramienta que está en constante evolución, es necesario mantener un control de los contenidos publicados y ordenarlos de manera que no se produzca ningún problema con la posterior digitalización de los contenidos. Es más bien un periodista digital, que se encarga de manejar y ordenar la información de manera que no se cometan errores de tipo informático.

Por último, el periodista en práctica es el miembro del equipo que está encargado de reportear en terreno; además de hacer las entrevistas semanales y actualizar los contenidos que son obtenidos desde páginas externas. En resumen, es la persona que “alimenta” el sitio web con los nuevos contenidos. Cabe destacar que, además de ser el encargado de reportear, es a la vez fotógrafo, editor y productor de sus propias notas; las que posteriormente son revisadas por la periodista encargada de la imagen de la empresa para su posterior publicación.

El investigador que se involucró en este proyecto se desempeñó en el cargo de Periodista en práctica, debiendo realizar todas estas tareas. Esta función además facilita la consecución de información, ya que hay libertad para moverse dentro de

las dependencias de la organización y además conversar con las personas que se estime conveniente.

Una de las desventajas que tiene este equipo, es que la persona encargada de producir información, el estudiante en práctica, es un cargo en constante cambio, por lo que en los cuatro meses que dura la práctica, no es posible que se compenetre de manera óptima con la organización en la que está inserto. Cuesta un tiempo conocer la realidad organizacional y mucho más acostumbrarse a ella. Una vez que se alcanza el ritmo de trabajo, ya ha pasado el tiempo y se cambia de persona, dando cupo a otro periodista en práctica, que comienza todo el proceso de nuevo.

5.1.1 Las funciones:

El equipo de comunicaciones es el encargado de generar los contenidos para el portal de intranet, la revista mensual y el emergente canal de televisión. Además, se preocupa de responder y canalizar las inquietudes que los empleados hacen llegar a través del buzón virtual. Por medio de esta herramienta, los trabajadores envían un mail que llega al correo del equipo de comunicaciones y que es gestionado en la misma oficina. Si se trata de una información de interés general es editado para su adecuada publicación; y si se trata de alguna duda o sugerencia se redirecciona a la persona adecuada.

En caso de que exista alguna noticia o hecho relevante de ser reportado, los coordinadores y supervisores de área tienen acceso telefónico con el equipo de comunicaciones, a quienes contactan para dar a conocer sus actividades. De esta

manera se produce una interacción entre el equipo y los distintos estratos de la organización. Diariamente se reciben a lo menos dos notificaciones de informaciones relevantes, que son designadas al periodista en práctica para su adecuado reporte.

En varias ocasiones fue necesario también, redactar comunicados que eran enviados vía email a toda la organización. Gerencia enviaba los puntos principales y los periodistas (generalmente la encargada de la imagen y relaciones públicas) redactaba el comunicado de manera adecuada. Sin embargo, varias veces el periodista en práctica también hizo las veces de relacionador público, redactando y enviando personalmente los comunicados a las personas indicadas.

En otras ocasiones además se realizaron proyectos dirigidos a dar a conocer informaciones de distintas áreas, dentro de “micrositios²” web dentro de la misma intranet.

De esta manera se iba complementando el portal de comunicaciones con información cada vez más completa y variada, dirigida a los trabajadores.

El equipo de comunicaciones era, en lo fundamental, el encargado de manejar las vías de comunicación de la empresa; ya sea de forma ascendente, descendente u horizontal.

5.2 Los distintos medios de comunicación interna.

Como se ha mencionado anteriormente, existe un conjunto de herramientas comunicacionales o “medios” internos que se utilizan en Atento Chile.

² Sitio web que se encuentra anclado a otro sitio web mayor. No tiene relación directa con el primero, pero se encuentra “linkeado” a él; ya que tienen algún nivel de relación.

Los principales son tres:

- **Revista “Sintonía”**: Este medio de comunicación se edita de manera bimensual y es entregada a los trabajadores de la empresa junto con la liquidación de sueldo. Responde a un modelo estándar copiado desde Atento España, y se envía el formato directamente desde la casa matriz. En Chile sólo se encargan de llenar con los contenidos locales. Se incluyen informaciones de los hechos sucedidos durante el mes en curso y el anterior. Generalmente cuenta con una editorial a cargo de la gerencia de recursos humanos y un conjunto de noticias, que ya han sido publicadas en el portal de intranet, pero con mayor profundidad. Generalmente se adaptan las notas ya publicadas y de mayor relevancia para la organización. Se incluye gran cantidad de material gráfico, ya que según las personas del equipo “a la gente le gusta verse en las fotos”. Por esta razón en algunas oportunidades se acompaña la revista con un inserto, en el cual se imprimen sólo fotografías. Esto se hace para ocasiones especiales, como Halloween o el aniversario de la empresa, donde la revista tiene mayor demanda ya que incluye una suerte de afiche con gran cantidad de fotos. Cabe destacar que la publicación tiene exclusivamente contenido institucional, no incluye cumpleaños, ni datos curiosos, ni humor. Solamente noticias en las que el protagonista principal es Atento Chile.

- **Ventajas:**
- Esta revista es uno de los materiales más conocidos dentro de la empresa. Además, es un material que queda en las manos de los trabajadores y que ellos llevan a la casa. De esta manera se llega a un público que está entre el límite de lo interno y externo; las familias de los trabajadores.
- Al ser de papel también permite un archivo material que sirve de cierta manera como “prueba” de los hechos acaecidos en la empresa.
- **Desventajas:**
- La cantidad de tiempo que se abarca es demasiado grande, o sea, al tratarse de una revista bimensual, son dos los meses que se deben incluir en la revista. De todas maneras se dejan fuera hechos muy importantes, ya que es imposible incluirlos todos en una publicación de formato limitado.
- El formato de este medio de comunicación es predefinido en un modelo español, y no permite la libertad de acción de los periodistas locales. Se les implanta un formato y se tienen que apegar a él de la forma más fiel posible. Esto provoca que no haya mucha identificación con la organización.
- No hay espacio para la retroalimentación. La empresa entrega información, pero no recibe ninguna respuesta. Ni siquiera

pueden medir la aceptación del producto, ya que se entrega gratis a los trabajadores, y sin preguntar si lo quieren o no.

- **Informativo “Entérate”:** Este es un resumen semanal que realiza el periodista en práctica. Se trata de un “clipping” con las noticias publicadas en la semana en el portal de comunicaciones. Se extrae la foto principal de la noticia, junto con el lead de la misma y se imprime. Posteriormente se publica en el diario mural del edificio principal, y se envía a los supervisores para que hagan lo propio en sus plataformas. Esta herramienta, más que comunicar, pretende ser un apoyo para el portal de comunicaciones, ya que se entrega sólo un ápice de las informaciones que se detallan de mayor manera en la página web. Se invita finalmente a los usuarios a visitar el portal de comunicaciones, donde encuentran mayor detalle de lo publicado en este improvisado resumen.

- **Ventajas:**

- I. Se están ocupando de una manera positiva los diarios murales, ya que la mayoría de las veces, esta es la única información que se publica en estos espacios.

II. Entrega un resumen de las noticias, con foto y una pequeña lectura. De esta manera, a quien le interese la información, puede profundizarla en el portal de comunicaciones.

▪ **Desventajas:**

- I. Se trata básicamente de un resumen del portal de comunicaciones, no llega más allá de eso.
- II. No permite la retroalimentación.

- **Atento TV:** Se trata de un canal de televisión interno, orientado a informar y entretener a los trabajadores en los horarios de colación. Se transmite una señal privada a los televisores ubicados en los casinos de la organización. Su principal fin es ser un complemento comunicativo y entregar información corporativa en los momentos que los trabajadores no están sentados frente al computador. Los contenidos de este canal no dependen del equipo de comunicaciones, ya que por determinación de la Gerencia General, se conformó un equipo audiovisual independiente. Este equipo se apoya en las informaciones publicadas por comunicaciones, pero no son de ninguna manera regulados por los mismos. Los principales rostros de este canal privado son trabajadores de la empresa,

teleoperadores escogidos entre quienes son el mismo público objetivo del medio.

▪ **Ventajas:**

- I. Viene a llenar un espacio que estaba “vacío” hasta el momento; las áreas comunes. Los diarios murales se cuelgan en los pasillos, y en el caso de los casinos sólo cuentan con mesas y televisores. Es por esto que se aprovechó este espacio antes no ocupado.
- II. Permite un acercamiento de los comunicadores con los trabajadores. Las personas que ven Atento TV tienen en frente a un compañero de ellos, lo reconocen y pueden, en algún momento, interactuar con el para darle su opinión. El equipo de periodistas, en cambio, son personas que no trabajan en plataforma y que son casi “desconocidas” para la mayoría.

▪ **Desventajas:**

- I. No cuenta con una asesoría profesional, ya que se trata de personas sin formación comunicacional. Son teleoperadores que saben hacer videos y ellos se encargan de todos los contenidos.
- II. La edición de los contenidos dependen directamente de la Gerencia de Recursos Humanos, por lo que se trata de un canal

con contenidos netamente organizacionales, orientados a manejar la imagen de Atento.

- **El portal de Comunicaciones internas:** Como se ha mencionado anteriormente, se trata de la herramienta de comunicación organizacional por excelencia de Atento Chile. Es el recurso al que se le saca más partido en la empresa, ya que ha cumplido a cabalidad con los objetivos trazados. Es actualizado de forma diaria y contiene una cantidad de información que es imposible tener en los otros medios. Además es el único que tiene la posibilidad de feedback, ya que al contar con un buzón virtual, los visitantes del sitio pueden manifestar y preguntar lo que estimen conveniente.

El portal de comunicaciones es, en cierta manera, la columna vertebral de las comunicaciones internas de la empresa. Todos los otros medios se alimentan de él, y cualquier información que se desee dar a conocer se hace por este medio. Además los trabajadores saben que para dirigirse a algún superior, basta con enviar un mensaje por el buzón virtual, y este será dirigido a la persona indicada.

Es por estas razones que el portal de comunicaciones es el canal más usado en Atento Chile, ya que es la herramienta más fácil de

modificar y a la cual tienen acceso absolutamente todos quienes trabajan en la empresa. Además la cantidad de información que se incluye es imposible de manejar en otro formato. Por ser también una herramienta interactiva, permite la participación del visitante en el proceso informativo, ya que va navegando de la manera que le parezca conveniente, y puede acceder a la información que necesita sin necesidad de recibir otra.

El modelo comunicativo de Atento Chile responde a estándares internacionales de la cadena de empresas. Sin embargo la idea de la intranet corporativa ha sido imitada en varios países, ya que Chile fue el pionero en la implementación de este canal comunicativo. Cabe destacar que al principio nadie creía en este proyecto, ya que no creían viable que una página de intranet poseyera tal cantidad de información que fuera a desplazar a las otras. Sin embargo, luego de años de desarrollo se logró llegar al portal de intranet que se conoce hoy, una herramienta perfeccionada y en constante evolución. En este momento se está copiando el sistema en otros países. Incluso en España, donde está la casa matriz de Atento se ha pensado implantar este sistema de Intranet corporativa.

5.3 Políticas Internas.

El equipo comunicacional de Atento Chile, además de ser dirigido por una persona en particular, está directamente relacionado con la Gerencia de Recursos

Humanos, que es la instancia que de cierta forma regula y pone los límites para conservar una línea editorial coherente en los distintos medios de comunicación interna.

Esto afecta de manera directa el ejercicio de los profesionales de la comunicación que se desempeñan en estas tareas.

A modo de ejemplo, la gerencia define una serie de términos que no pueden ser ocupados en las notas que se publican. De esta manera se limita la cantidad de información entregada a los trabajadores y se coarta la libertad de acción de los periodistas.

En el caso de la investigación participante, nuestro investigador se vio afectado directamente por estas políticas internas. Un ejemplo claro es el no uso de algunas palabras, como es el caso de “ejecutivo”. Los supervisores y coordinadores se refieren a las personas que tienen a su cargo como “ejecutivos comerciales” o “ejecutivos de atención al cliente”; pero en las publicaciones internas no es permitido usar el término “ejecutivo”, y se debe reemplazar por “teleoperador”. De esta manera se homogeneiza a la población de Atento, y se les separa de alguna manera de las personas que trabajan en el área administrativa. Obviamente esta información no se da a conocer al público, y tampoco se informa al entrar a formar parte del equipo de periodistas. Sin embargo, al hacer la primera nota, fue recalcado que estaba terminantemente prohibido el uso del término “ejecutivo”, aunque el supervisor se refiera de esta manera a las personas a su cargo.

Otro caso que se observó es la discriminación de algunas entidades en el ámbito noticioso organizacional. El sindicato de trabajadores, por ejemplo, es uno de los organismos que no pueden publicar noticias en el portal, ni la revista ni el canal de televisión. Por diversas pugnas con Recursos Humanos, se le niega el espacio en los medios de comunicación dirigidos a los trabajadores.

Sin embargo, la cantidad de actividades que realiza el Sindicato es equivalente o mayor a las que realiza recursos humanos, por lo tanto es una fuente de información potente y constante, que no se puede aprovechar. En un momento sucedió incluso, que quien estaba realizando la investigación participante logró reportear y redactar una nota respecto a un plan oftalmológico planteado por el sindicato. Sin embargo la nota fue bajada a último minuto, por temor a las represalias que pudiera tomar la gerencia.

Es posible inferir entonces, que existe una dependencia directa de las políticas planteadas por Recursos humanos, y que los medios dependen principalmente de los deseos de la gerencia, y no de la información que es necesaria para los trabajadores.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES.

6.1 Respecto a la empresa:

- Se puede inferir que la empresa en particular no es uno de los mejores ejemplos de clima organizacional, ya que gran parte de los empleados se encuentran descontentos con el ambiente laboral. Sin embargo una de las grandes fortalezas de esta organización es el manejo de comunicación que tiene. Permanentemente se hacen eventos, premiaciones y actividades recreativas. Estas acciones ayudan a crear una especie de “cortina de humo”, que desvía la atención de los públicos internos hacia las informaciones que son relevantes para las altas esferas de la organización. De esta manera se intenta proyectar una imagen de “empresa modelo”, de la cual está bastante lejos.
- El manejo comunicacional de Atento se basa en la distorsión de la realidad y el ocultamiento de información, factores que provocan la desconfianza de los trabajadores que llevan mayor tiempo, ya que son quienes sí conocen el verdadero funcionamiento interno y ya no se dejan engañar tan fácilmente por las estrategias comunicacionales. Sin embargo, al haber una permanente rotación de personal, son cada vez menos los antiguos, y por lo mismo es

cada vez menor el riesgo que se corre en el sentido de que la estrategia comunicacional no sea eficaz.

6.2 Respecto a la herramienta intranet:

- Sin duda uno de los elementos comunicacionales fundamentales, como se ha mencionado anteriormente, es el portal de intranet. En este lugar se publican las informaciones más convenientes para la empresa y además es usado como el principal vehículo de promoción y “limpieza” de imagen. Se promueven las noticias, además de los concursos internos y la comunicación corporativa esencial para reforzar la identidad de cada uno de los integrantes de la empresa.
- Al ser un medio que permite modificaciones inmediatas, es posible modificarlo diariamente, lo que sin duda facilita la tarea de gestión de conflictos, ya que en caso de haber algún mal entendido, es la forma más directa de llegar a los trabajadores, ya que todos quienes forman parte de la organización tienen acceso a este portal y lo utilizan varias veces al día.
- Sin duda tiene ventaja ante todos los otros medios de comunicación interna, ya que es inmediato, más barato, actualizable; y lo más importante, permite la respuesta inmediata de los trabajadores, que es la característica más importante de la intranet.

6.3 Respecto a la pregunta de investigación

¿Es realmente Intranet una herramienta eficaz en la comunicación organizacional de una empresa?

Se han descrito los distintos tipos de herramientas utilizadas en la comunicación organizacional; tanto en esta empresa como en la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, hemos llegado a la conclusión que la más conveniente es la intranet. Esto debido a todos los factores mencionados anteriormente, y sobre todo, que es el único elemento comunicacional que permite la interacción inmediata entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.

El flujo de comunicaciones además puede ser al mismo tiempo horizontal y vertical, y viceversa. Las otras herramientas utilizadas no presentan la posibilidad de feedback.

Si esta herramienta es utilizada por los trabajadores de una empresa, y es coordinada de manera correcta por un equipo que está en contacto con las distintas esferas de la organización, es posible que sea un potente motor comunicativo al interior de la empresa.

6.4 Con respecto al objetivo general

Posicionar a Intranet como una herramienta eficiente y adecuada para optimizar la comunicación interna en una organización.

Es cierto que la aplicación de una intranet se complementa además con otros flujos de comunicación, como por ejemplo la interpersonal y la comunicación verbal. Incluso en algunas organizaciones es posible que la cultura existente no dé paso a la inclusión de una nueva tecnología como la planteada en este estudio, y se siga aún utilizando el papel como medio de comunicación oficial. Por lo mismo, el objetivo general de este estudio es posicionar a Intranet como una herramienta eficiente y adecuada para optimizar la comunicación interna.

No es el objetivo que Intranet llegue a desplazar a todos los otros sistemas de comunicación existentes previamente (aunque podría llegar a serlo); pero efectivamente está diseñada para ser un aporte y una manera de optimizar los flujos comunicacionales, haciéndolos más directos y más eficientes al interior de una organización.

6.5 Respecto a los objetivos específicos.

Determinar las condiciones internas de la empresa que se conjugan para lograr un funcionamiento eficaz de los flujos comunicativos.

Han sido descritas las condiciones que presenta el caso estudiado, que facilitan la utilización de una herramienta de este tipo. Cabe aclarar que se trata de una organización con número considerable de integrantes. Todos quienes forman parte de esta empresa cuentan con acceso al portal de comunicaciones internas, ya que se encuentran conectados a intranet. Además, es su página de inicio, razón por la cual deben verse enfrentados a este portal por lo menos una vez al día. Por otro lado, gran cantidad de la información que necesitan se encuentra concentrada en este mismo portal, razón por la cual la cantidad de visitas diarias es bastante significativa.

Además, al llevar un par de años en funcionamiento existe una cultura organizacional ligada a las innovaciones tecnológicas. Al ingresar personal nuevo, no hay resistencia a los cambios, ya que se están enfrentando a un sistema nuevo por completo, y los nuevos sistemas implementados no son difíciles de asumir por el nuevo público interno.

- Las altas esferas de la empresa hacen un uso conciente de la herramienta, valorando la importancia que tiene y obteniendo el mayor provecho posible, lo que hace que se promueva el uso de la intranet como herramienta comunicacional,

desde los altos estratos de la empresa hasta los más bajos; de manera vertical y además horizontal.

Describir el funcionamiento de los canales comunicativos al interior de la empresa estudiada para, de esta manera, demostrar empíricamente que la intranet es el motor más potente de comunicaciones al interior de la organización.

Se ha demostrado que tanto en el caso de estudio como en la mayoría de las empresas observadas en la actualidad, existe gran cantidad de herramientas comunicacionales, como son los diarios murales, revistas internas, boletines, circulares, correo electrónico, buzón de sugerencias y reuniones formales.

Cada una de estas herramientas tiene características propias, que han sido detalladas previamente en este estudio. Tales son los bajos costos, la inmediatez, formalidad, transversalidad de la información, entre otros. Sin embargo, hemos llegado a la conclusión que la única herramienta que agrupa todas estas características, y que se complementa de mejor manera con cualquiera de todas las antes mencionadas, es la intranet.

Es capaz de ser inmediata, ya que puede ser modificada en el momento en que se requiera, sin necesidad de grandes procedimientos y permite gestionar informaciones a nivel organizacional en cuestión de segundos.

Tiene bajos costos, ya que una vez implementado el sistema de intranet, sólo se hace necesaria la actualización, y esta no tiene costo para la empresa, ya que es realizada por elementos internos (empleados).

Tiene cierto nivel de formalidad; ya que es posible que (dependiendo de la cultura organizacional), un comunicado firmado por el gerente general a través de la intranet tenga la misma credibilidad que un papel con el timbre de la autoridad en sí.

La transversalidad de la información pasa por la capacidad que tiene una intranet de llegar al mismo tiempo a todos los niveles jerárquicos de la empresa. Desde el gerente general, hasta los empleados ubicados en el escalafón más bajo de la pirámide. Es posible que la información pase tanto de manera horizontal (entre empleados de un mismo nivel) como verticalmente (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba).

Por último, la gran ventaja que representa un sistema de comunicaciones basado en una intranet es la capacidad de recibir una respuesta inmediata del público al que se le entrega cierta información. Al recibir una respuesta inmediata se está produciendo feedback. Por esta razón ya no se habla simplemente de un traspaso de información de un lugar a otro, sino que ahora es posible hablar de comunicación en todo su espectro.

6.6 Respecto al clima organizacional:

Durante la investigación, al estar en constante interrelación con los integrantes de la organización, fue posible tener una impresión real del ambiente que se vive al interior de la empresa, tanto en las plataformas como en el área administrativa. Al entrevistar y conversar con los trabajadores es posible tener una imagen de cómo los mismos integrantes ven a la organización de la cual forman parte.

Atento Chile es una empresa que da trabajo a un número significativo de personas, ya que el negocio de los call center ha tenido un fuerte desarrollo en los últimos años, abriéndose un espacio privilegiado en la economía nacional. Es por esta razón, que mensualmente se contratan alrededor de 700 personas para desempeñarse como teleoperadores. Se puede señalar entonces, que es uno de los grandes nichos de trabajo existentes en Santiago.

Por otro lado, cerca de 400 personas son mensualmente desvinculadas de la empresa. Esta información no es publicada ni exhibida en ningún lado, y sólo fue posible obtenerla en conversaciones con encargados de área y trabajadores de la empresa.

La constante rotación de trabajadores tiene como consecuencia un ambiente tenso, y la mayoría de las personas trabaja atormentada por el miedo a ser despedido. Incluso, al entrevistar a los trabajadores, muchos señalaron que no se proyectan en la organización, ya que a pesar de tener opciones de especialización y de surgir dentro de la misma, tienen por otro lado el permanente miedo a ser despedidos al finalizar el mes.

Esto tiene como consecuencia una permanente tensión, y un ambiente saturado de inseguridad y competitividad. Las luchas por surgir son tema diario entre los teleoperadores, que manifiestan constantemente su descontento con los sueldos, las condiciones de trabajo y los horarios.

En el proceso de la investigación se conversó de manera informal con varios de los integrantes de la empresa, y todos señalan que, a pesar de ser muy buena oportunidad para trabajar, su desempeño en Atento es una etapa temporal y quieren salir de ahí apenas se presente una mejor opción. Esto refleja, sin duda, un descontento general en la población organizacional.

Dentro de las proyecciones de los empleados se encuentra ser contratado por los clientes (las empresas que contratan los servicios de Atento), ya que en esas organizaciones los trabajadores sí se sienten seguros y protegidos, a diferencia de su situación actual.

Sin embargo, las políticas comunicacionales internas indican que el equipo de comunicaciones debe recalcar las posibilidades de hacer carrera en la organización. Para lograr esto se vale de herramientas como las entrevistas semanales a distintas personas que trabajan en la empresa. Son supuestamente elegidas al azar, pero en realidad se buscan casos de trabajadores que han logrado surgir y han recorrido un camino significativo. De esta manera se plantea la imagen de la organización acogedora y que entrega oportunidades de surgir, y de ascender rápidamente de acuerdo a las capacidades profesionales.

Por otro lado, permanentemente se están realizando y publicando en el portal de comunicaciones concursos internos, destinados a llenar puestos de trabajo en el

área administrativa, con personas que trabajan ya dentro de la organización. De esta manera se promueve la posibilidad de hacer carrera y de surgir, teniendo una estabilidad laboral y mejorar las condiciones profesionales. Por otro lado, al tener contacto con personas que habían cambiado de puesto debido a estos “concursos internos”, éstos señalan que las condiciones de trabajo no son las mejores, ya que si bien pasan a formar parte del área administrativa de la empresa, los sueldos no suben y los beneficios siguen siendo los mismos de antes.

De esta manera, es posible apreciar que el clima existente en la organización es bastante frágil, y al tratarse de una empresa con una cantidad creciente de empleados, día tras día se hace más difícil manejar estos factores.

6.7 Conclusión General

A modo de conclusión general, es posible decir que de los sistemas de comunicación organizacional estudiados hasta ahora, la intranet es la única capaz de comunicar propiamente, ya que hace posible la interacción entre los distintos elementos participantes en este proceso.

Bibliografía

- “El rincón del gerente” www.gerenteweb.com
- Álvarez Marcos, José. 2002 “El poder de la Comunicación Interna”, Revista Sphera N°2, 2002. Páginas 175-186.
- Andrade, H. “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional”, en *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México. 1991.
- Anguera Argilaga, María Teresa. *Etnografía, Metodología Cualitativa en la Investigación Sociocultural*. Editorial Boixareu Universitaria, España. 1995.
- Arribas, Amaia “Intranet para la gestión del conocimiento y la comunicación interna”. Revista Razón y Palabra, número 48, Diciembre 2005 – Enero 2006.
- Barros, Oscar. *Sistemas de Información Administrativos*. Editorial Universitaria. 1987
- Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós, 1992.
- Cees Van Riel, “Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional”, Revista Razón y Palabra, número 34, Agosto – Septiembre 2003.
- Climente, Carlos. “¿Qué ventajas reporta una Intranet?”. www.winred.com, 2001.
- Fernández, Carlos. “La comunicación humana. Ciencia social”. Editorial Mcgraw-Hill. México, 1986.

- Hernández Sampieri y otros. Metodología de la Investigación. Editorial Mcgraw-Hill, México 1998.
- Melnick, Sergio y Barraza, José Miguel. 2004, "Intrawebs: la nueva lógica para negocios exitosos". Revista Trend Management, Volumen 6, Mayo 2004.
- Melvyn Morales-Morejón, María E. Carrodegua-Rodríguez, Rafael Avilés-Merens. "INTRANET: cómo enfocar el aprovechamiento de su complejidad en la gestión informacional en pos del conocimiento organizacional". Especialistas en Ciencias de la información, Universidad de La Habana y Camagüey, Cuba. <http://scholar.google.es> [fecha de acceso: 2 de octubre 2006]
- Padua, Jorge. Técnicas de Investigación Aplicadas a las ciencias sociales. Fondo de Cultura, México. 1979.
- Rodríguez, Darío. "Diagnóstico Organizacional". Cuarta Edición Actualizada Ediciones Universidad Católica, Chile. 2000.