

Memoria de titulación:

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EN UNA PLANTA PRODUCTIVA DE LA II REGIÓN DE CHILE”

Katherine Lizama A.

Profesor patrocinante: Rogelio Díaz. Colaboradora: Gloria Zavala.

Resumen

El rol que la comunicación cumple al interior de las organizaciones es de suma importancia. Cuando es gestionada de manera adecuada, puede tornarse en una ventaja competitiva en un mundo globalizado. La teoría de la contingencia provee un marco referencial adecuado para comprender este fenómeno, integrando los efectos del medio ambiente al análisis comunicacional y planteando que no existe una única manera de gestionar la comunicación, si no que muchas formas posibles, poniendo énfasis en que la organización se adapte eficientemente a las circunstancias o contingencias.

En el presente estudio, se busca conocer las características de las prácticas comunicacionales en una de las plantas productivas de una empresa chilena, para lo cual se utilizan técnicas cualitativas de recolección y análisis de datos. A partir de la información recabada y teniendo como base a la teoría de la contingencia se plantea una propuesta de mejoramiento de este proceso en la planta en estudio.

Palabras clave: Comunicación organizacional, teoría de la contingencia, prácticas comunicacionales.

"DIAGNOSIS AND COMMUNICATION IMPROVEMENT PROPOSAL TO A MANUFACTURING PLANT IN THE SECOND REGION OF CHILE"

Summary

The role that communication plays within the organizations is considerable important. When it is managed properly, it can turn into a competitive advantage in a globalized world. The contingency's theory provides a suitable framework to understand this phenomenon, integrating the environmental impact into the communication's analysis and explaining that there is not a single way to manage the communication, but many ways, emphasizing in an organization that is able to efficiently adapt to the circumstances or contingencies.

This study seeks to know the characteristics of communication's practices in one of the production plants in a Chilean company, by using qualitative methods of data collection and analysis. From the information gathered in the study and based on the contingency's theory there is a proposal for improving this process at the plant under study.

Keywords: Organizational Communication, Contingency's Theory, Communication's practices.

INTRODUCCIÓN

En un ambiente socioeconómico cada vez más cambiante las organizaciones se enfrentan a continuos desafíos y dificultades, en este contexto es necesario que las empresas cuenten con las herramientas para afrontar estos retos. En este sentido, la comunicación se torna un fenómeno de suma importancia para el funcionamiento óptimo de las organizaciones, ya que constituye un gran instrumento para que éstas afronten los desafíos y los cambios, pero también se puede transformar en una importante fuente de resistencia a las innovaciones (Proctor & Doukakis, 2003). Una comunicación gestionada adecuadamente es la base para lograr que los colaboradores se sientan motivados y satisfechos con su trabajo, lo que sin duda afecta la calidad final del producto otorgado, pero también al estilo de relación que se establece con el equipo de trabajo, con los supervisores y clientes externos, beneficiándose finalmente la organización en su conjunto (De la Cruz, 2005).

La teoría de la contingencia provee una visión que integra el ambiente y sus continuos cambios al análisis de las organizaciones, entendiendo que la estructura y el funcionamiento de una organización depende del ambiente externo. De acuerdo a este enfoque no existiría una única manera de gestionar en una organización, ya que todo depende de las contingencias (Pinto, Soto, Gutiérrez y Castillo, 2003). Aplicado a la comunicación organizacional, el enfoque contingente plantea que el modo de gestionar los sistemas comunicacionales debe ser escogido de acuerdo a las circunstancias, buscando ajustar la gestión con las condiciones internas y externas de manera de conseguir resultados adecuados (Stroh & Jaatinen, 2001). De esta manera, la mirada contingente otorga una base para comprender a las organizaciones, sus fenómenos y los modos de gestionar para obtener resultados adecuados.

La propuesta de esta investigación es elaborar un modelo para mejorar la comunicación en una de las plantas productivas de una empresa altamente competitiva y que posee un status de líder mundial en su rubro. Dicha planta se encuentra ubicada en la II región de Chile y cuenta con una dotación de 324 trabajadores. La razón para escoger esta área se basa fundamentalmente en los negativos resultados que arroja un estudio realizado en la empresa a principios del 2007 por la consultora Imaginacion, en el cual se plantea que esta área es una de las más disconformes con las prácticas comunicacionales de la empresa.

Para cumplir con lo señalado, se procederá a analizar los resultados del estudio ya mencionado, y además se realizarán entrevistas con el objetivo de profundizar aún más en las prácticas comunicacionales en la empresa. Para analizar los datos obtenidos se realizará análisis de contenido, el cual es una herramienta que se enmarca en la metodología cualitativa. De esta manera el presente estudio es de carácter cualitativo y transversal, ya que se describirán las prácticas comunicacionales de una planta productiva en un momento determinado.

Se espera que el presente trabajo sea un aporte para futuras investigaciones e intervenciones en el tema de la comunicación organizacional, al otorgar tanto una visión teórica de este tema, como aportar una perspectiva práctica de diagnóstico e intervención comunicacional en una empresa productiva chilena. Por otro lado, el presentar una manera de mejorar la comunicación, puede servir como guía en el diseño de modelos de intervención en otras organizaciones.

A pesar de lo anterior, el no especificar el rubro de la empresa representa una limitación, resultando complejo adaptar este modelo a organizaciones con otras realidades. Además, esta investigación se desarrollará en una de las instalaciones de la empresa, la cual se encuentra inmersa en comunidades indígenas del norte de Chile, que poseen una cultura particular y que difieren a la del resto de la organización, por lo que los resultados no pueden ser generalizados a toda la empresa.

Consecuentemente con lo anterior, la pregunta que guiará la investigación es:

- *¿Cuáles son las características de las prácticas de comunicación interna en una planta productiva de la II región?, ¿Cómo se pueden mejorar?*

Los objetivos que se pretenden lograr son los siguientes:

Objetivos Generales:

- Realizar un diagnóstico de las prácticas comunicacionales internas que se desarrollan en la planta productiva de la II región.
- Desarrollar un modelo de mejora comunicacional en una planta productiva de la II región, en base a las percepciones de una muestra de trabajadores de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Describir aportes teóricos en relación al tema de la comunicación organizacional.

- Describir y analizar las percepciones de los trabajadores pertenecientes a la planta productiva respecto de las prácticas comunicacionales de la empresa.
- Conocer las percepciones de trabajadores que poseen puestos clave dentro de la organización, en relación a las prácticas comunicacionales de la empresa.
- Diseñar un modelo por etapas, con metas a corto y mediano plazo para mejorar las comunicaciones en la planta productiva de la II región.

ANTECEDENTES TEÓRICOS

Bases epistemológicas

Es necesario conocer las perspectivas epistemológicas que subyacen a los supuestos teóricos antes de presentar la teoría que se utilizará para explicar los fenómenos comunicacionales. En comunicación organizacional existen tres corrientes paradigmáticas distintas; la corriente interpretativa, la corriente crítica y el funcionalismo. El concepto de paradigma será comprendido de acuerdo a Burrell & Morgan (1979) como aquello que tiene en común una línea de estudio, lo que une el trabajo de determinados autores.

Paradigma Interpretativo: Tiene como base epistemológica el idealismo alemán, tiende al subjetivismo y se basa en la sociología de la regulación, de esta manera tiende a explicar asuntos como el orden social, el status quo, el consenso y la integración social. Es antipositivista, nominalista, voluntarista e ideográfico. El mundo social se entiende como una construcción subjetiva, es decir como un proceso continuo subjetivamente creado (Macías, 2003).

Paradigma Crítico: Tiene como base epistemológica el materialismo dialéctico y se basa en la sociología del cambio radical. Conciben a la realidad social como algo material pero que también está en construcción por los efectos de las estructuras de poder. Sus temas de interés son la dominación, la potencialidad y la conciencia política, comprometiéndose con los cambios radicales (Macías 2003).

Funcionalismo: Su base epistemológica es el positivismo lógico y tiende al objetivismo con influencias de la sociología de la regulación, por lo que busca dar explicaciones sobre el status quo, el orden social, el consenso y la integración social. Su orientación es pragmática, buscando tanto explicar racionalmente el mundo social como otorgar resolución a los problemas, resaltando la importancia del orden, el equilibrio y la estabilidad en la sociedad (Macías, 2003). Desde el siglo XX este paradigma ha tenido

influencias de la tradición idealista alemana, haciendo énfasis en entender la realidad social desde el punto de vista de los actores involucrados. Por otra parte, en los años cuarenta, el funcionalismo ha recibido influencias marxistas intentando incorporar una teoría del conflicto dentro de los límites de la teoría del orden (Burrell & Morgan, 1979).

Comprensión del fenómeno comunicacional

Como se revisó cada paradigma posee una manera particular de comprender los fenómenos sociales, por lo que cada cual comprende la comunicación de una manera diferencial. Para el paradigma interpretativo, la comunicación sería un elemento a través del cual se negocia el orden establecido y serviría a la culturización social, además considera que el significado es la base de la comunicación. Desde el discurso de la corriente crítica se considera que la comunicación es un elemento distorsionado y se proponen demostrar esta distorsión para que los sujetos se liberen de la alienación y de cualquier forma arbitraria de autoridad. Finalmente, la perspectiva funcionalista concibe a la comunicación como un proceso en el cual se envían y reciben mensajes, los cuales serían sustancias tangibles que fluyen. Además busca encontrar las formas adecuadas para que el mensaje sea enviado de manera precisa y confiable de manera de eliminar las distorsiones (Macías, 2003).

De acuerdo a lo revisado, es posible sostener que la perspectiva funcionalista otorga una visión de la comunicación más pragmática que las otras orientaciones, buscando otorgar soluciones a los problemas en términos de comunicación, por lo que se considera que ésta otorga una visión paradigmática coherente con las pretensiones de la presente investigación.

La organización desde la teoría moderna de la organización

Para comprender la comunicación organizacional, es necesario aclarar como se entiende a las organizaciones y se pueden nombrar tres grupos de cuerpos teóricos que buscan explicar la naturaleza de éstas. Por un lado la teoría clásica que cuenta con los aportes de la teoría de la administración científica, la teoría de la administración y la teoría burocrática. Esta corriente considera a las organizaciones como un conjunto de órganos, cargos y tareas y la información juega un rol muy elemental, poniendo énfasis en la necesidad de establecer flujos verticales de información como vehículo de instrucciones y normas. Si bien es cierto existen muchas críticas actuales a esta línea de pensamiento se

debe reconocer su intento de organizar el trabajo siguiendo determinados principios. Por otro lado la teoría neoclásica está compuesta por el enfoque de relaciones humanas, el grupo Carnegie y el enfoque de recursos humanos. Estos autores consideran a la organización como un sistema social con objetivos y metas poniendo énfasis en la eficiencia de la gestión y consideran que la información es más que un apoyo para el cumplimiento de tareas ya que puede ser un vehículo para la innovación tecnológica (Díaz, 1994). Los teóricos de la teoría moderna de las organizaciones o también llamada de las organizaciones situacionales, consideran de vital importancia el impacto del medio externo en las organizaciones, enfatizando la necesidad de adaptación de éstas. Esta teoría desarrolla dos grandes direcciones; la teoría sistémica de la organización y el enfoque de contingencias, estas perspectivas se encuentran estrechamente relacionadas incluso se les puede concebir como complementarias (Ros, 2006). Desde esta corriente, se entiende a la organización como un sistema abierto, dinámico y compuesto por subsistemas que se relacionan continuamente entre sí y con su entorno, y es esta condición la que las hace tan dinámicas y complejas, es por esta razón que es muy probable que cuando no poseen una adecuada planificación interna, no tengan un buen desempeño externo (González, 2006).

Teoría General de Sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS) tiene como característica poseer una perspectiva holística e integradora, donde se otorga gran importancia a las relaciones. Fue el biólogo austro-canadiense Ludwig Von Bertalanffy en 1968 quien acuña la denominación Teoría General de Sistemas, sus objetivos eran la integración del estudio de las ciencias naturales y sociales encontrando las correspondencias o isomorfismos entre sistemas de todo tipo y constituir una herramienta para la formación de los futuros científicos. La TGS generó un gran interés y surgieron variadas tendencias, entre las más importantes la cibernética de N. Wiener, la teoría de la información de C. Shannon y W. Weaver y la dinámica de sistemas de J. Forrester (Arnold, 1998).

A partir de la TGS se han desarrollado variados modelos que buscan explicar las organizaciones, entre ellos se encuentra el modelo de Homans, según el cual cualquier sistema social existe en un medio compuesto de tres partes; las actividades (las distintas tareas que las personas desempeñan), las interacciones (que ocurren entre las personas) y los sentimientos (que desarrollan estas personas.). Además Homans agrega que

existiría un sistema interno y un sistema externo, correspondiendo el primero a lo que se denomina organización informal, y el segundo a la organización formal (Velásquez, s.f.). Al aplicar esta distinción al fenómeno comunicativo, es posible hablar de una comunicación formal y otra informal;

- La comunicación formal, se caracteriza por basarse en la estructura organizacional establecida. Para Robbins (1999) se pueden dar tres tipos de redes formales en grupos pequeños; la cadena, que sigue rígidamente la cadena de mando, la rueda, que se apoya en el líder como conducto central, y la red que utiliza todos los canales. Es importante mencionar que ninguna de estas tres es la adecuada para todas las situaciones.
- La comunicación informal, no se basa en la estructura organizacional, sino que se genera a partir de la interacción natural de los miembros de la organización. De acuerdo a Robbins (1999) este canal posee tres características; no está controlado por los niveles gerenciales, es percibido como más confiable que las redes formales y se utiliza para servir a los propios intereses de los empleados.

Para Muriel y Rota (citado en González, 2006) ambas formas de comunicación se pueden considerar como redes y una red de comunicación es el recorrido que hace el flujo de mensajes y puede involucrar a dos personas, a un grupo o a la organización en su conjunto. Las redes formales están señaladas en el organigrama y el flujo de información puede seguir distintos caminos: ascendentes, descendentes y horizontales, de acuerdo a quien inicie la interacción y quien responde. En cambio una red informal surge sin respetar estructuras jerárquicas, dándose más bien por empatía en las interacciones interpersonales. En este caso, se puede hablar de una estructura paralela y de un sociograma.

Estas formas de comunicación se complementan, y se considera que la comunicación informal se genera como alternativa respecto de la formal, ya que no sólo se reinterpretan los mensajes, sino que crean nuevos y se difunden. La comunicación informal aumenta su tamaño e importancia cuando la información oficial es escasa o incoherente, y surge de manera espontánea; mientras que la formal debe ser planificada, organizada y mantenida en el tiempo. De esta manera, una comunicación interna gestionada adecuadamente es armónica, aprovechando las ventajas que otorga cada red comunicacional (González, 2006).

La organización como sistema abierto

La TGS concibe a las organizaciones como sistemas abiertos, ya que intercambian información, energía y materiales con su medio, estableciendo una relación dinámica con su ambiente, es decir, reciben diferentes entregas (inputs) los transforman y luego los exportan (outputs). De esta manera la transacción con el medio externo se realiza a través de una cadena de insumos-transformaciones-resultados. Los insumos del medio externo suelen ser demandas, presiones, oportunidades, recursos humanos y económicos, etc. Las transformaciones son los procesos de administración o el uso de los recursos de la organización. Por otra parte, los resultados pueden ser productos, respuestas, resultados o servicios. La recepción de inputs es lo que le permite a la organización eliminar entropía, que es la tendencia a la destrucción, que en las organizaciones pueden ser pérdidas, desgastes y desperdicios que ocurren durante los procesos de transferencia o uso de los recursos. Por lo tanto, las organizaciones dependen del intercambio de bienes y servicios con su medio para subsistir. De esta manera un sistema abierto logra un estado estable o equilibrio dinámico, mientras conserve su capacidad de transformación de energía (De Faria Mello, 1983).

A través de la retroalimentación el sistema recibe información que le permite adaptarse, por lo que la información sería la variable que relaciona a todas las variables que intervienen en la organización. A medida que la organización se hace más compleja es necesario un mejor sistema de comunicación, para que los elementos de la organización se coordinen de mejor manera constituyéndose en un vínculo de corrección e integración entre los sistemas. La información sería un elemento fundamental en la toma de decisiones, por lo que aparecen los sistemas de información-decisión que relacionan la toma de decisiones con el flujo de información necesario para dicho objetivo. Esto hace que este enfoque sea una herramienta adecuada para analizar los problemas de información en las organizaciones, ya que otorga la posibilidad de interrelacionar las distintas partes de la organización a través de la información (Díaz, 1994).

De acuerdo a la TGS la organización, como cualquier sistema social se encuentra en varias dimensiones; tecnológica, económica, política, física y cultural. Respecto del medio o entorno de la organización por amplio que sea no es ilimitado, ya que se debe considerar el entorno específico, es decir, los efectos del medio que efectivamente se relacionan con la organización (Petit, 1984). En este sentido, la comunidad que rodea a una organización es una parte importante del entorno de ésta, por que si los empleados

no son aceptados en sus localidades por causa de la empresa en la que trabajan, éstos presentarán sentimientos negativos hacia su organización, lo que influirá en su motivación disminuyendo la productividad. Por otro lado, a los colaboradores les afecta la imagen que su empresa proyecta a la comunidad, ya que éstos se pueden sentir orgullosos de trabajar en una organización que goce de una buena imagen o por el contrario, se pueden sentir desanimados o avergonzados (Weels & Spinks, 1999).

Teoría de la comunicación

En 1949 los norteamericanos Claude Shannon, ingeniero electrónico y Warren Weaver, matemático, desarrollaron un modelo de comunicación denominado teoría de la información. Este modelo tenía como objeto de estudio la eficacia en la transmisión de la información, además buscaba realizar análisis cuantitativos de los sistemas sobre sus capacidades de transmitir, almacenar y procesar la información para establecer leyes matemáticas (Jutorán, 1994). Berelson (citado en López 1998) agrupa esta teoría en el interior de las “agrupaciones menores” para diferenciarla de las teorías que han servido de orientación a diferentes estudios, ya que la teoría de la información no resultó fértil en el ámbito teórico.

El sistema de comunicación desarrollado por esta teoría es muy simple, constando de cinco elementos que se organizan de manera lineal: fuente de información, transmisor, canal de transmisión, receptor y destino. Posteriormente se amplía este sistema y queda constituido por seis elementos (Jutorán, 1994);

- La fuente; es quien inicia el mensaje
- La codificación; es la conversión del mensaje a una forma simbólica
- El mensaje; es aquello que se comunica, puede ser el habla, lo escrito, lo expresado, etc.
- El canal; es el medio por el cual viajará el mensaje
- La decodificación; es cuando se traduce el mensaje
- El receptor; es quien está recibiendo el mensaje

Escoger apropiadamente el canal de comunicación que se utilizará es muy importante para obtener buenos resultados, y para optar por el canal mas apropiado hay que tener en consideración características como, la riqueza que puede proveer el canal (palabras, posturas, gestos, retroalimentación inmediata) y el tipo de mensaje que se desea transmitir (rutinario o complejo). Será efectivo escoger un canal de alta riqueza para

mensajes más complejos y canales más simples para mensajes mas bien rutinarios (Robbins, 1999). De acuerdo a la teoría de la contingencia (que se revisará mas adelante), la selección del medio de comunicación más apropiado dependerá de la situación específica de la comunicación, de esta manera un medio que resulte eficaz en una situación determinada, no necesariamente dará los mismos resultados en otra situación (Varona, 1994).

Los canales pueden ser entendidos como símbolos, los que son utilizados por los sujetos para transmitir información. En una organización son dos los más utilizados: las palabras (tanto escrito como oral) y la acción, en la que encontramos tres tipos de comportamiento; el asertivo, que se caracteriza por un estilo que propugna el respeto y la dignidad; el agresivo, que siempre intenta sacar ventaja a cualquier costo y el no asertivo, cuya característica principal es la timidez. Por lo tanto, es necesario tomar en consideración tanto la comunicación verbal como la no verbal en las dinámicas interrelacionales de una organización (De la Cruz, 2005). La conducta no verbal incluye los movimientos del cuerpo, las entonaciones, énfasis, etc., y también transmite significado; sin embargo, éste no es preciso o universal, complicando el fenómeno comunicativo (Robbins, 1999).

Otro análisis posible de realizar a partir del esquema de Shannon y Weaver, tiene que ver con que la comunicación en una organización puede tomar diferentes direcciones. Cuando toma una dirección bidireccional, se encuentran varios pasos que van desde la elaboración, codificación, transmisión, recepción, decodificación, aceptación, hasta el uso del mensaje, en este caso el flujo de información va en ambas direcciones (De la Cruz, 2005). Cuando toma una dirección vertical, además puede ser descendente o ascendente. La comunicación fluye descendentemente cuando la información es transmitida desde un grupo de la organización hacia otro que se encuentra bajo en la línea jerárquica. Sin embargo, no es necesario que esto ocurra cara a cara de manera verbal, ya que un comunicado de la gerencia vía escrita también es un ejemplo de comunicación descendente. En el caso de la comunicación ascendente es exactamente lo contrario, ya que la información fluye hacia los niveles superiores y es importante ya que mantiene a la gerencia informada de los acontecimientos de la organización, un ejemplo de ésta son los reportes de desempeño, las encuestas a los empleados, etc. (Robbins, 1999).

Cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo, se habla de comunicación lateral u horizontal, ésta se puede dar entre gerentes u otros sujetos pertenecientes a grupos de un mismo nivel, son importantes para ahorrar tiempo y facilitan la coordinación, por lo que en algunas ocasiones son estimuladas formalmente. Sin embargo, puede ocasionar problemas cuando los canales verticales formales se rompen (Robbins, 1999).

Luego Shannon incorpora otro concepto, la fuente de ruido, que era la interferencia o la perturbación en la transmisión de la información (Jutorán, 1994). De esta manera se observa que en el proceso comunicacional, se pueden presentar complicaciones, ya que cada uno de los componentes del modelo de comunicación puede ser una potencial fuente de distorsión. Por ejemplo, el emisor puede codificar descuidadamente o el mensaje puede ser confuso y/o insuficiente, también se puede seleccionar un canal equivocado que distorsione el mensaje y finalmente el receptor puede malinterpretar el mensaje (Robbins, 1999).

Teóricos posteriores definen otros problemas que se pueden dar en la comunicación como la polarización de la información, disonancia cognoscitiva, razonamiento defensivo y el guardar las apariencias. Todos estos problemas se pueden definir como deformaciones comunicativas entre los administradores y empleados (De la Cruz, 2005). Un fenómeno interesante, que puede causar distorsión es la aprensión en la comunicación, las personas que la padecen presentan ansiedad mientras se expresan oralmente, por escrito o ambas. La aprensión a la comunicación oral, puede traer grandes desventajas en una organización, ya que una persona que la padece, hará todo lo posible por disminuir las comunicaciones cara a cara o por vía telefónica, recurriendo a técnicas más lentas y menos eficientes (Robbins, 1999).

Para Hall (citado en González, 2006) se pueden dar tres problemas de comunicación interna en las organizaciones, ya que los mensajes se pueden alterar en el recorrido por la empresa, llegando al destinatario algo distinto del mensaje original, estos problemas se podrían dar de manera interrelacionada y simultánea:

- *Omisión*: se suprimen algunos aspectos del mensaje. Puede ser intencional si se omiten ciertos ítems o datos de la información enviada. Este problema se da usualmente cuando la comunicación es ascendente.
- *Distorsión*: el mensaje se ve alterado cuando circula por la organización. Este problema se puede dar en las comunicaciones verticales y horizontales.

- *Sobrecarga*: es una de las causas de la omisión, contribuye a la distorsión y puede generar otro mecanismo la “*línea de espera*”, llegando primero los mensajes menos importantes, ya que se utiliza un sistema de prioridades equivocado.

Además de estos problemas es posible encontrar en las organizaciones otras barreras para que la comunicación sea adecuada (Robbins, 1999):

- *Filtración*: es la manipulación de la información para que ésta parezca favorable, suele darse cuando las estructuras de jerarquía son muy verticales.
- *Percepción selectiva*: es cuando el receptor escucha selectivamente de acuerdo a sus necesidades, motivaciones o experiencia, proyectando sus expectativas cuando decodifica.
- *Defensa*: cuando las personas se sienten amenazadas reaccionan defensivamente, lo que disminuye la capacidad comunicativa.
- *Lenguaje*: el significado de las palabras no es el mismo para todas las personas. La edad, educación y antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje.

La terminología introducida por Shannon y Weaver fue rápidamente incorporada tanto a la jerga comunicacional como al lenguaje corriente de manera independiente al marco teórico de origen. A pesar del aporte que significó, este modelo nunca abandonó una perspectiva lineal y diádica de la comunicación, además no considera a las personas como protagonistas de la comunicación sino que al proceso de transmisión de la información y sus condiciones idóneas dejando fuera la cultura, el aprendizaje y el contexto en el que se produce el fenómeno comunicacional (López, 1998). Al incorporar el concepto de retroalimentación de la cibernética, se logra comprender de mejor manera las comunicaciones interpersonales y se pasa de una lógica explicativa lineal a una circular (Jutorán, 1994).

Siguiendo esta línea, se encuentra a un grupo de investigadores interesados en la comunicación y en el desarrollo de sistemas generales desde variadas disciplinas, a los que se les denominó “universidad invisible”, entre estos autores se encuentran G. Bateson, R. Birdwhistell, el grupo de Palo Alto, A. Scheflen, E. May y E. Goffman. Todos estos científicos comparten la noción que la comunicación es “*un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento, la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc.*” (Jutorán, 1994, p 17).

Teoría de la contingencia

De manera análoga a la consideración de la organización como sistema abierto, se desarrolla el enfoque de la contingencia, es relativamente reciente y es considerado el aporte más significativo a la teoría organizacional moderna. Esta teoría provee una visión de la interacción de las organizaciones con el ambiente. La aplicación de esta teoría al campo organizacional fue realizada por Lawrence y Lorsch en 1960, ellos consideran que el medio ambiente impacta en la estructura de las organizaciones y en su manera de gestionar (Stroh & Jaatinen, 2001). En 1984 Robert Drazin y Andrew H van de Ven investigaron empíricamente la teoría de las contingencias en unidades de trabajo de seguridad en California y Wisconsin, para ellos el concepto clave en el acercamiento contingente es el ajuste, el cual sería *“el resultado de un proceso evolutivo de adaptación que asegura un mejor desempeño en las organizaciones”* (Pinto et al, p 70). En el mismo año Henry Mintzberg relacionó estudios sobre descentralización y dirección por objetivos, de los cuales concluyó dos hipótesis; la hipótesis de la Congruencia, según la cual una estructura efectiva necesita que el diseño se ajuste a los factores de contingencia y la hipótesis de la Configuración, según la cual una estructura efectiva necesita consistencia interna entre los parámetros de su diseño (Pinto et al).

De acuerdo a Luthans (citado en Ortiz, 2003) este enfoque trata generalmente al medio ambiente como variable independiente y variables como los conceptos, técnicas administrativas, estructuras, comportamientos organizacionales, entre otros, como dependientes. La mayor contribución de Luthans al modelo de contingencias es la identificación de las variables que poseen mayor incidencia en las organizaciones, a partir de esto sería posible discriminar entre las diferencias estructurales y las funcionales haciéndose necesaria la creación de un modelo adecuado para cada situación.

Como ya se mencionó las variables medioambientales son consideradas independientes y las organizacionales dependientes, en donde una relación causa-efecto no es posible, sino más bien una relación funcional pro-activa y no reactiva o pasiva entre las técnicas administrativas y la eficacia. Una relación condicional funcional estaría dada por la relación si...variable independiente (ambiente, medio, situación, etc.) y entonces...variable dependiente (técnicas administrativas, comportamientos organizacionales, etc.). De acuerdo a Luthans, las variables externas independientes son aquellas sobre las cuales la organización no posee control, y las hay generales (determinan a las específicas y tienen que ver con el medio social, tecnológico, económico

y político legal) y específicas (determinan la naturaleza de las organizaciones, como los competidores, clientes y proveedores). Por otro lado, las variables internas dependientes son aquellas que pertenecen a la estructura organizacional, y por lo tanto están sometidas a la toma de decisiones y control organizacional. De acuerdo a este análisis las organizaciones tendrían un rol activo, donde podrían cambiar después de analizar el medio y realizar un diagnóstico de la situación a la cual pretenden adaptarse (Ortiz, 2003). La teoría contingente o situacional destaca que el éxito en las organizaciones no se consigue siguiendo un modelo único y exclusivo, ya que no hay nada absoluto en las organizaciones, todo depende de algún factor. De esta manera, rechaza los supuestos universalistas en las organizaciones, ya que no existirían generalizaciones simples sobre el comportamiento organizacional en relación al ambiente, poniendo énfasis en las exigencias que el ambiente le realiza a la estructura interna ubicando a las empresas como sistemas abiertos (Pinto et al. 2003).

De acuerdo a esta teoría, la clave para el éxito organizacional está en que la gestión desarrolle congruencia entre la organización, sus subsistemas y el medio ambiente (Rivas, 2007). De este modo, el enfoque de la contingencia moderna provee una mirada de las organizaciones como sistemas abiertos a la vez, de incorporar a su teoría la visión de la gestión estratégica (Stroh & Jaatinen, 2001).

Investigaciones en la teoría contingente

Los principales autores al interior de esta corriente pertenecieron al grupo de Tavistock. Entre otros, se puede mencionar a Woodward, Chandler, Burs y Stalker, Lawrence y Lorsch y Galbraith. Ellos pretendían identificar los modelos más eficaces de acuerdo al tipo de industria, encontrando que no existe una mejor manera de gestionar en las organizaciones, ya que la estructura organizacional depende del ambiente externo (Ortiz, 2003).

- Investigación de Woodward: Esta destacada psicóloga industrial estudió el impacto que la tecnología tiene sobre la estructura de la organización, llevándola a clasificar las organizaciones de acuerdo a la tecnología productiva en; empresas pequeñas de producción por unidad, empresas grandes de producción en serie y en masa, y empresas de procesos (Ortiz, 2003).
- Investigación de Chandler: Realizó una investigación sobre los cambios estructurales en empresas norteamericanas, demostrando que la estructura de las

empresas estudiadas fue cambiando para adaptarse a su estrategia gerencial de mercadeo. Para Chandler, la estrategia gerencial es la responsable de responder a las demandas del medio externo. De esta manera demuestra la importancia de la aparición de diferentes formas de estructura, ya que éstas serían necesarias para responder satisfactoriamente a los requerimientos ambientales (Ortiz, 2003).

- Estudio de variables de contingencia de Burns y Stalker: Estos autores, se interesaron en determinar cómo los estilos administrativos de las organizaciones se relacionaban con ciertas características de su medio externo. Como resultado de su estudio encontraron que la variable externa más importante era la velocidad del cambio en la innovación tecnológica y en los mercados. Además clasificaron dos sistemas administrativos completamente diferentes:
 - Sistemas mecánicos: Están caracterizados por la centralización del control y la autoridad, alto grado de especialización en la tarea y líneas verticales de comunicación. Los deberes, las responsabilidades y la autoridad estarían estrictamente definidas.
 - Sistemas orgánicos: Se caracterizan por poseer cierto grado de interdependencia en las tareas, descentralización del control y la autoridad, y una comunicación más horizontal.

Burns y Stalker concluyen que los sistemas mecánicos son más apropiados para organizaciones insertas en condiciones ambientales relativamente estables, y los sistemas orgánicos parecerían trabajar mejor en condiciones ambientales cambiantes (Ortiz, 2003).

- Investigación de Lawrence y Lorsch: En 1967 llevaron a cabo una investigación donde estudiaron y compararon organizaciones muy efectivas con otras menos efectivas, en industrias de plástico, comestibles y envases. A partir de estos estudios desarrollaron una forma de ver la organización que hizo posible explicar por qué diferentes tipos de organización son más o menos efectivas, en diferentes tipos de medios y con diferentes tecnologías. Posteriormente Pradip Khandwall midió las características estructurales y de contingencia en 79 empresas norteamericanas (este estudio lo repitió en 193 empresas canadienses obteniendo los mismos resultados) en el cual corroboró la relación presentada por Lawrence y Lorsch sobre la incertidumbre, la diferenciación (la división en subsistemas, cada

uno de los cuales desarrolla atributos de acuerdo a las exigencias de su medio) y la integración (la reunión de diversos estilos cognitivos y de resolución de problemas en un conjunto coherente) (Pinto et al. 2003).

- Jay Galbraith: Este economista visualiza a la organización como un sistema, cuyo control, planificación y desarrollo necesita ser regulado a través de sistemas de información, los que tendrían que orientar y dirigir las conductas futuras de la organización tanto interna como externamente (Mateo & García, 2005).

Críticas a la teoría de la contingencia

Las corrientes que afirman que el ambiente se encuentra en continuo cambio, ponen a prueba los postulados de la teoría contingente. El enfoque contingente responde admitiendo que la predicción a largo plazo no es posible, pero que el alineamiento de las actividades debe ser continuo y que las organizaciones deben estar en constante búsqueda de mejoras en su gestión. Son Kast y Rosenzweig en 1980 quienes refutan la crítica de que la teoría de la contingencia es una mirada determinista. Ellos describen que el alineamiento entre la organización y su ambiente depende de las decisiones que la gestión adopte, las cuales implican identificar e interpretar situaciones específicas, que se traducen en soluciones. Otra de las críticas que ha recibido esta teoría, es que no incluye la orientación estratégica, ya que no otorga una solución definitiva, sino que muchas alternativas viables (Stroh & Jaatinen, 2001). Es en 1990 que Jaatinen (2001) propone una mirada simétrica de la teoría contingente, ella argumenta que existe un espacio para la planificación estratégica en el interior de este enfoque, sosteniendo que usualmente existen varias alternativas y que algunas decisiones pueden ser tomadas de manera independiente al ambiente. Para ella, la mirada contingente es un modo de pensar y seleccionar entre los diferentes modos y acciones basadas en un análisis situacional. Además toda solución viable adoptada es una manera de que la organización avance.

La comunicación organizacional de acuerdo a la teoría de la contingencia

Es en los años 70 que Osmo Wiio introduce el estudio de la comunicación a la teoría de la contingencia, de acuerdo a este autor, la comunicación es un sistema que debe adaptarse a situaciones internas y externas, describiendo la comunicación como un sistema de elaboración de información restringido por factores, algunos constantes y otros contingentes. Posteriormente Aberg aplica una teoría de comunicación estratégica,

desarrollando un análisis contingente de los factores internos y externos que deben ser tomados en cuenta para formular e implementar una comunicación estratégica, específicamente él introduce a los clientes estratégicos como análisis en un modelo de contingencia (Stroh & Jaatinen, 2001).

De acuerdo a esta mirada, los objetivos y medios de comunicación en un sistema de gestión, son escogidos y llevados a cabo por quienes perciben e interpretan situaciones específicas y buscan alinear el sistema con las condiciones internas y externas de manera de conseguir buenos resultados. Alinear es posible si el sistema de monitoreo y retroalimentación son efectivos y la resolución de conflictos toma el lugar del fin de la interacción (Stroh & Jaatinen, 2001).

Es Jaatinen, (2001) en su más reciente publicación de la teoría de la contingencia simétrica, quien otorga una definición de comunicación y afirma que ésta es un *sistema de interacciones comunicativas entre los distintos niveles de un sistema, donde idealmente se busca dar soluciones a los conflictos entre la organización y los clientes estratégicos.*

Gestión en la comunicación organizacional en base a la teoría contingente

En un ambiente socioeconómico cada vez más cambiante, la gestión en comunicación es un reto, tornándose imprescindible que las comunicaciones en una organización sean una ventaja competitiva y una herramienta para que la institución afronte los continuos desafíos (Smallman & Weir, 1999). De esta manera, la gestión en comunicación está cambiando, ya no es suficiente crear técnicas efectivas como periódicos o reportes anuales. Se deben abrir canales que faciliten el diálogo, la diversidad de ideas y la participación en las decisiones para hacer un cambio (Stroh & Jaatinen, 2001).

Es muy importante que la gestión en los procesos de comunicación, sean lo suficientemente buenos, para asegurar que los empleados estén en condiciones de cumplir las promesas que el marketing externo hace a los clientes, ya que los colaboradores necesitan comprender cuales son los estándares de servicio ofrecidos por su organización, por lo tanto es necesario que la comunicación interna y la externa estén armónicamente relacionadas (Proctor & Doukakis, 2003).

El proceso comunicativo es tan importante, que su adecuada mantención es una tarea que alcanza a todos los niveles en una organización, ya que no sólo los gerentes son los responsables de la comunicación, sino que también los mandos medios y ayudantes de dirección. Los trabajadores deben entender los comportamientos de quienes están sobre

y bajo ellos en la línea jerárquica, comprendiendo las metas de la organización para guiar a los subordinados en el cumplimiento de éstas (Van Riel, 2003). Como la comunicación es un fenómeno que envuelve a todos los niveles jerárquicos, en la gestión se debe tomar en consideración a todos éstos y estudiar como dar a conocer los diferentes tipos de información, desde las aspiraciones, propósitos y estrategias de la compañía a los asuntos más básicos o administrativos (Melewar, Bassett y Simões, 2006). Es fundamental que todos los empleados reciban información suficiente y útil acerca de cual es su rol en la organización y su desempeño, además de los objetivos de la organización (Hewitt, 2006).

Modelo de comunicación proactivo y holístico

Al gestionar la comunicación, es necesario iniciar un proceso de cambio, desde el tradicional y dominante modelo reactivo a uno más proactivo y holístico. El estilo reactivo, depende fundamentalmente de la aplicación de reglas predeterminadas, las que son cambiadas sólo en respuesta a eventos que causan efectos negativos en los negocios. El estilo proactivo, en cambio, requiere que la organización reconozca y luego atenúe los factores, que combinados, incrementan la probabilidad de riesgo, evitando de esta manera el desarrollo de eventos peligrosos. Se debe ir en dirección de lograr un modelo dinámico y fluido, prestando especial atención a la dirección del flujo y su influencia en la organización, ya que en un modelo reactivo la comunicación se apega a la cultura formal y la transmisión es lenta, en cambio, en una comunicación fluida la transmisión es rápida ya que se apega fuertemente a la cultura informal, la que tiene menos prescripciones que la formal. Por otro lado, un modelo fluido de comunicación es más eficiente cuando la organización atraviesa una situación compleja, ya que las crisis degradan las estructuras formales de comunicación (Smallman & Weir, 1999). En este estilo de gestión hay tres elementos fundamentales;

- El monitoreo continuo de los factores, cuya combinación es potencialmente peligrosa.
- El pronóstico de diferentes escenarios probables.
- El aprendizaje organizacional, que hace posible que la compañía aprenda de los errores del pasado.

Para implementar este estilo, la gestión debe ayudar a construir habilidades interpersonales y gerenciales para que los trabajadores sean capaces de identificar

contingencias, proveer contexto para la información e interpretar posibilidades (Stroh & Jaatinen, 2001). Además, es necesario desarrollar en los trabajadores competencias comunicativas, si bien es cierto todos los seres humanos tienen experiencia comunicándose, existen diferentes niveles de competencias. Se debe desarrollar la habilidad de relacionarse exitosamente, de expresar las propias intenciones y a la vez de responsabilizarse por la red de expresiones e interpretaciones que se generan (Flores, 1996).

De esta manera, se produce un cambio en la manera de enfrentar las situaciones en una organización. Si tradicionalmente la reacción ante el desorden o caos era de retener y controlar la información, un flujo libre de comunicación permite que los empleados desarrollen la habilidad de mirar la información holísticamente, fomentando el conocimiento y la adaptación a contingencias inesperadas, además se abren las posibilidades a que el sistema de gestión pueda ser cambiado de acuerdo a los factores de contingencia y que se escojan las acciones de acuerdo a las circunstancias y situaciones específicas (Stroh & Jaatinen, 2001).

Implicancias de una adecuada gestión de la comunicación organizacional

La importancia que la comunicación posee para el funcionamiento de una organización ha sido reconocida por diversos autores, en este sentido Bernard afirma que la comunicación es el sistema nervioso de una organización, para Bavelas y Barrett ésta es la base de la cual derivan todas las otras funciones en una organización (Varona & Downs, 1993) y para Robbins (1999) la comunicación es uno de los factores que puede disminuir la eficiencia de un grupo si ésta presenta problemas.

Tanto la literatura de desarrollo de empleados como la de comunicación interna, coincide en la variedad de beneficios que trae a una organización una gestión efectiva en los procesos de comunicación (Proctor & Doukakis, 2003). Uno de estos beneficios, es que produce actitudes positivas, que se pueden pesquisar a través de la motivación de los empleados, en la calidad de su desempeño y en sus interacciones interpersonales al interior de la organización (De la Cruz, 2005). Además, la participación de los colaboradores aumenta, lo que permite que la información relacionada con los problemas fluya desde la base de la organización hacia los niveles gerenciales. Se estima que cerca del 85% de los problemas de las organizaciones son provocados por la administración, ya que desconocen lo que sucede en la base de su empresa. Para que ocurra una

participación genuina, la información es fundamental, ya que ésta permite comprender como funcionan los procesos, lo que es indispensable para idear mejoras, es decir, cuando los empleados no están informados, tienden a cumplir rutinas y actuar pasivamente recibiendo órdenes. Un ejemplo de una empresa con un buen manejo de la comunicación es Kimberly Clark de México, la que desarrolló un sistema detallado y completo en cada una de las líneas de producción, donde se proporciona un tablero de avisos, que contiene datos sobre accidentes, ausentismo, capacitación, entre otros, de modo que cada empleado cuente con la información necesaria para realizar su trabajo de una manera más consciente (Zepeda, 1999).

Por otro lado, una adecuada comunicación es muy útil cuando la organización desea implementar cambios o reestructuraciones, ya que ésta es fundamental para que los cambios sean satisfactorios, una comunicación fluida ayuda a superar las ambigüedades, otorgando la información necesaria a los trabajadores. De esta manera, los empleados sienten que tienen el control y entienden por que es necesario producir el cambio. Con canales abiertos de comunicación, las personas pueden expresar sus dudas y proponer mejoras (Proctor & Doukakis, 2003).

Si la comunicación es un aspecto fundamental en la vida de las organizaciones, esta importancia aumenta aún más cuando éstas se encuentran en un momento de crisis, es en estas situaciones complejas cuando se puede pesquisar de manera más clara los beneficios de una adecuada gestión de la comunicación. En las situaciones críticas, los canales de comunicación que en circunstancias normales funcionan adecuadamente, no logran proveer la información necesaria, produciéndose una serie de problemáticas. Las conductas más típicamente observadas son, no escuchar, no otorgar feedback, no preguntar abiertamente, restringir la información o subestimar las fuentes de información, en estos casos, la organización se ve dañada, ya que pierde la colaboración de sus participantes, los empleados se vuelven menos eficientes que en situaciones normales y dependiendo de las características de la crisis, se puede filtrar importante información de la empresa (Smallman & Weir, 1999).

METODOLOGÍA

1. Tipo y características del estudio a realizar

En la presente investigación, de carácter cualitativa, se pretende diseñar una intervención que permita mejorar las prácticas comunicacionales de una planta productiva de la II región de Chile. Para ello, se llevará a cabo un estudio descriptivo, ya que se busca conocer los fenómenos relevantes para la investigación, es decir, describir las propiedades comunicacionales que posee la planta. La razón para escoger esta metodología cualitativa, es por que ésta resulta más apropiada para acceder a fenómenos complejos, como lo son las prácticas comunicacionales en una organización (Taylor & Bodgan, 1986). Además, se puede señalar que tal diseño será de corte transversal, describiendo las características de las prácticas comunicacionales en un momento determinado.

2. Muestra utilizada

La técnica de muestreo utilizada para este estudio, consiste en un muestreo finalista o no probabilístico intencionado, es decir, la selección de los elementos que constituyen la muestra es arbitraria, ya que los sujetos no son escogidos al azar (Apuntes Metodología de la investigación científica, 2006). A pesar de las limitaciones que posee esta técnica, se privilegia la profundidad de la información en desmedro de la extensión y representatividad de la muestra, además es coherente con el enfoque cualitativo de esta investigación.

La muestra utilizada en este estudio se puede dividir en dos grupos muestrales diferentes. El primer grupo (A), lo constituyen trabajadores pertenecientes a la planta y el segundo grupo (B) esta compuesto por sujetos, que ocupan cargos clave en la organización.

2.1 Grupo muestral A: Este grupo lo constituyen los trabajadores que formaron parte del estudio realizado por la consultora Imaginacion, por lo tanto la muestra y los datos fueron definidos y obtenidos con anterioridad a la presente investigación. Estos sujetos debían desempeñar sus funciones en la planta, que como se mencionó anteriormente, se encuentra ubicada en la II región de Chile, en el Salar de Atacama. Para comprender de mejor manera las características de las personas que componen este grupo muestral, es necesario realizar una pequeña contextualización de la realidad cultural que éstas poseen. Las principales actividades económicas de los

habitantes de la zona son la agricultura, el comercio, la minería y el turismo. Una parte de los trabajadores de la planta tienen sus orígenes en la cultura indígena atacameña, proviniendo de las comunidades de Toconao y San Pedro de Atacama, los otros trabajadores provienen de Antofagasta y Calama, por esta razón, existe diversidad cultural, pudiendo existir diferencias en la manera de interpretar la cotidianidad laboral. El tipo de selección muestral es intencionada, ya que los criterios para escoger a los sujetos lo realizan consultores de Imaginación en conjunto con la jefatura. Lo que se intenta, es garantizar la representatividad de la organización en las variables edad, sexo, funciones, cargo y opinión, ya que de acuerdo a estas variables la jefatura determina a los trabajadores que asistirán a los grupos de discusión. A pesar de lo anterior, el criterio de la jefatura para escoger a los participantes puede ser una limitación, ya que éstos podrían seleccionar a trabajadores que representaran cierto tipo de opinión, por temor a las posibles represalias.

En el interior de la organización, los trabajadores son divididos en dos grupos; rol supervisor y rol general. Para ser parte del rol supervisor, es necesario poseer estudios superiores o estar a cargo de un grupo de trabajadores. Las personas pertenecientes al rol general son operarios sin estudios superiores. De acuerdo a este criterio se realizaron cuatro grupos diferentes, cada uno compuesto por 10 participantes. Los grupos 1 y 2 lo componen trabajadores pertenecientes al rol general, y en los grupos 3 y 4 participan sujetos que se encuentran en el rol supervisor.

2.2 Grupo muestral B: Los criterios de selección y contacto con los trabajadores, de este grupo muestral, fueron definidos para la presente investigación y se llevaron a cabo mediante un muestreo intencionado, estableciéndose como criterio principal, que los sujetos fueran personas con cargos clave que permitieran conocer las prácticas comunicacionales tanto de la empresa como de la localidad a intervenir. La mayoría de los sujetos seleccionados trabajan en la casa central de la organización ubicada en Santiago, no obstante, sus cargos les exigen viajar continuamente a la planta. Otro criterio de selección fue la disponibilidad para formar parte del proceso de investigación, para lo que se formalizó la participación a través de una carta de consentimiento de entrevista (en apéndices A). Los trabajadores seleccionados corresponden a los cargos de;

- Gerente de desarrollo organizacional, el cual está al tanto de todas las actividades comunicacionales que realiza la empresa.
- Encargada de comunicaciones, que está a cargo de los medios de comunicación formal.
- Consultora de recursos humanos, cuya responsabilidad es asesorar a las jefaturas de la planta en temáticas de desarrollo organizacional.
- Jefe de recursos humanos de la planta, el cual accede más directamente a las prácticas comunicacionales que se dan en la localidad.

De esta manera, es posible obtener una visión de las políticas generales de la organización, además de las prácticas comunicacionales específicas de la planta que se espera intervenir.

3. Instrumentos

Para realizar la recolección de datos, se aplicaron dos instrumentos diferentes a los grupos muestrales. El grupo muestral A, participó de un estudio realizado en la empresa, por la consultora externa Imaginacion. En dicho estudio se realizaron una serie de Diálogos Organizacionales (DO), los que consistieron en grupos de discusión, que constaban de dos actividades. En el comienzo de la reunión, el objetivo era dar a conocer a los trabajadores las prácticas de responsabilidad social empresarial llevadas a cabo por la organización, a través de una presentación por power point y mostrar a los trabajadores la memoria social de la empresa. En la segunda etapa, se busca crear una instancia para que los trabajadores dialogaran libremente acerca de temas comunicacionales. En cada grupo de discusión los trabajadores no debían exceder los 10 participantes¹, además se encontraba presente un moderador perteneciente a la consultora y la encargada de comunicaciones de la empresa. Esto último, puede ser una limitación en la obtención de la información, ya que los trabajadores no hablarían libremente por temor a represalias por parte de la empresa, limitando el logro de la saturación de la información. Los grupos 1 y 2 compuestos por personas de rol general, constaron con la participación de ocho colaboradores, en el grupo 3 de rol supervisor los asistentes fueron 11 y en el grupo 4 sólo asistieron tres trabajadores, en este último grupo la asistencia es insatisfactoria, ya que no se estaría consiguiendo la representatividad de trabajadores de rol supervisor, a

¹ En uno de los grupos de discusión no se respetó este límite de asistentes, participando 11 trabajadores del rol supervisor.

pesar de lo anterior sus opiniones son consideradas en el análisis, en conjunto con las percepciones del primer grupo de supervisores. Es necesario aclarar que la participación a los DO no es obligatoria, por lo que no todos los sujetos citados asisten, ocasionando diferencias en la cantidad de asistentes a los grupos de discusión.

Con la realización de estos grupos de discusión, se pretende acceder a la percepción que poseen los trabajadores de la planta respecto a la calidad de la comunicación en su localidad, los problemas cotidianos que enfrentan y cuales son sus reacciones frente a dichas situaciones.

La recolección de datos en el grupo muestral B, se realizó a través de la aplicación de entrevistas con guión temático a trabajadores de la empresa. La elección de este tipo de entrevista, se basa en la necesidad de obtener información de corte transversal, además de ser útil para conocer las percepciones, opiniones y conocimientos de los sujetos. Por otro lado, este tipo de entrevista cuenta con preguntas claves y temáticas determinadas que deben ser abordadas, lo cual es un elemento que optimiza el análisis (Apuntes de Metodología de la investigación cualitativa, 2006). De acuerdo a lo anterior, se realizó un protocolo de entrevista que especifica las temáticas que deben ser tocadas, las que fueron definidas a priori en base a los conocimientos teóricos recabados, a pesar de lo anterior, se priorizó una conversación fluida para facilitar el rapport. Los campos a abordar de acuerdo al guión temático son tres;

- Dinámicas comunicacionales: Dentro de este campo, se pretende explorar las políticas de comunicación en la organización tanto formales como informales, las herramientas con las que cuentan, sus fortalezas y la satisfacción de los trabajadores con la información que reciben.
- Principales problemáticas: Se busca averiguar las dificultades con que se enfrenta la organización para comunicar a sus trabajadores y cuales serían los aspectos más fácilmente solucionables.
- Planta a intervenir: Con este campo, se pretende conocer las características de la comunicación en esta localidad, sus principales problemáticas y maneras viables de intervención de acuerdo a su realidad.

El objetivo de la aplicación de dichas entrevistas, es conocer en profundidad las prácticas comunicacionales formales e informales de la empresa, y las dificultades cotidianas que se presentan. Lo que otorgará una visión de los factores contingentes que se relacionan con la comunicación, desde la perspectiva de trabajadores que por sus cargos, de una u

otra manera poseen cierta responsabilidad en la comunicación en la organización. Por otro lado, se puede acceder a valiosa información referente, tanto a los factores que influyen en las dificultades en términos de comunicación, como a las posibles maneras de mejorar las prácticas comunicacionales en la empresa y más específicamente en la planta a intervenir.

4. Técnicas de análisis de datos

Los datos extraídos de las entrevistas y los DO se sometieron a análisis de contenido descriptivo con codificación abierta de los datos, debido a que éste ofrece la posibilidad de otorgar un panorama de los fenómenos relevantes de la información recogida. El análisis de contenido, es una técnica que permite el examen metódico y sistemático de un texto con el fin de clasificar e interpretar los resultados. La codificación abierta es un proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos aplicando etiquetas verbales a unidades de sentido, con el fin de obtener las propiedades y dimensiones de los datos. De esta manera, los datos son llevados a un nivel de abstracción mayor, ya que se descomponen en partes discretas, se examinan minuciosamente y se comparan en busca de similitudes y diferencias. Los conceptos similares se agrupan en categorías, por lo que permite analizar con detalle y profundidad el contenido del discurso (Strauss & Corbin, 2002). De este modo es posible acceder a información importante para el estudio, el cual es comparado en relación a los antecedentes teóricos pertinentes.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La planta analizada posee una realidad cultural particular, ya que se encuentra inmersa en pueblos indígenas del norte de Chile, por esta razón es importante realizar una contextualización de la información para comprenderla satisfactoriamente. En este sentido, es relevante revisar tanto los orígenes, como los cambios más importantes que la planta ha tenido a lo largo de su historia. Además, el entender la distribución de las estructuras de mando y las características de la comunicación en la empresa ayuda a comprender más claramente las opiniones de los trabajadores que se revisarán en los análisis (en apéndices B).

Diálogos Organizacionales

La conducta de los empleados participantes en los DO difiere de una localidad a otra, y es posible observar que en esta planta de la II región manifiestan una serie de problemáticas y quejas. La conducta y las dinámicas que se crean en las reuniones son una valiosa fuente de información, ya que habla de la disposición que los empleados tienen hacia las actividades que organiza su empresa, por esta razón, se realizará un análisis de las características que tuvieron las interacciones en los DO (en apéndices C).

Principales hallazgos

De acuerdo a lo analizado en los DO, es posible agrupar las inquietudes, percepciones y opiniones de los trabajadores en categorías, las que están compuestas por algunos conceptos. El siguiente cuadro grafica las categorías mencionadas:

Preocupación por la comunidad	
<i>Contenidos</i>	<i>Rol</i>
Apoyo a la comunidad	Gen.
Informar a la comunidad	Gen.
Respeto por las tradiciones	Sup.
Inserción de la comunidad	Sup.
Relación con la empresa	
<i>Contenidos</i>	<i>Rol</i>
Sentimiento de aislamiento y exclusión	Sup.
Alta rotación de personal	Sup.
Ausencia de estándares entre áreas	Sup.
Sentimiento de desconfianza hacia la empresa	Gen.
Comunicación organizacional	
<i>Contenidos</i>	<i>Rol</i>
Desconocimiento de los trabajadores	Sup.Gen.
Acceso a los medios de comunicación	Sup.Gen.
Lectura de medios escritos	Sup.Gen.
No cobertura de lo local	Sup.Gen.
Sindicato como medio de comunicación	Gen.
Problemas de difusión	Sup.Gen.
Problemas en el flujo de información	Sup.
Problemas de comunicación entre áreas	Sup.

Es posible observar, que a pesar que en todas las categorías se encuentran opiniones de ambos roles, existen algunas diferencias en la manera de percibir las temáticas expresadas en las reuniones, éste es un punto interesante, que podría orientar acerca de

las necesidades diferenciales que puede tener cada trabajador, a la vez de la realidad común que perciben por pertenecer a la misma localidad y vivenciar las mismas carencias. A continuación, se realiza un análisis de cada categoría, con sus respectivos contenidos.

1. Preocupación por la comunidad

Esta categoría es una constante en el discurso de ambos roles, aunque el enfoque y las preocupaciones poseen matices diferentes.

Apoyo a la comunidad

En el discurso del rol general, se encuentra la percepción que la empresa no está ayudando a la comunidad, en palabras de uno de los trabajadores; *“se ve en el papel, pero nosotros y la comunidad no la sentimos. La gente no siente que la empresa esté comprometido con ellos”*. Comentan que escucharon por la radio al concejal de la zona reclamar que la empresa no apoya a la comunidad, lo que confirma sus sentimientos y percepciones. Afirman tener buenas relaciones con la comunidad de Tonocao (algunos participantes son de ahí), pero que esta buena relación no se debe a los esfuerzos de la empresa ni a la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), sino que a iniciativas personales. Manifiestan que la comunidad tiene aún una mala imagen de la empresa *“la gente de acá siente que la empresa llegó a apoderarse del terreno y las aguas”*.

Informar a la comunidad

Otra preocupación manifestada por los participantes de los grupos de rol general, es que la comunidad no está recibiendo la información, la que sólo llega a oídos de líderes vecinales y que las personas que integran la comunidad no conocen las actividades que realiza la empresa, por lo que manifiestan la necesidad de encontrar nuevas maneras de comunicar a la comunidad.

Respeto por las tradiciones

Las inquietudes del rol supervisor están enfocadas en la necesidad de respetar las tradiciones locales, uno de los participantes manifiesta; *“Hace falta demostrarle respeto a su cultura (Toconao), por que la gente joven se está yendo a Santiago para ser alguien, por que aquí lo mejor es lo de Santiago, y esta filosofía está haciendo que pierdan su identidad”*.

Inserción de la comunidad

Los trabajadores de rol supervisor, creen que es fundamental que la empresa se inserte en la comunidad, si bien es cierto reconocen que la organización está haciendo variados esfuerzos en este sentido, manifiestan que dichos esfuerzos no son suficientes, ya que son opacados por otras empresas.

La preocupación de los trabajadores por la relación que mantiene su empresa con la comunidad, no es un hecho menor, es necesario recordar, que éste es un factor fundamental en el bienestar de los trabajadores, ya que si su organización no es aceptada en la comunidad su motivación y productividad disminuye (Weels & Spinks, 1999) . En este caso en particular, los trabajadores consideran muy relevante la ayuda o apoyo que su empresa debiera hacer a la comunidad, por lo que la percepción que la organización no hace lo suficiente en esta temática es un interesante punto a considerar. Además la comunidad es parte del medio externo de la organización, y de acuerdo a la teoría de la contingencia, afectaría en el desempeño de la planta (Stroh & Jaatinen, 2001).

2. Relación con la empresa

En esta categoría se encuentran percepciones diferentes de acuerdo al rol de los participantes en los DO. Son los grupos de rol supervisor quienes tienen más opiniones en esta categoría.

Sentimiento de aislamiento y exclusión

Son los grupos de rol supervisor quienes relatan que los trabajadores de la planta se sienten abandonados y excluidos por su empresa, en palabras de uno de los participantes; *“Hay una insatisfacción muy grande, no están orgullosos de trabajar en la empresa, se sienten abandonados. Por eso como jefes tenemos que estar en terreno el 80% del tiempo, pues si no nos ensuciamos con ellos no nos siguen. Somos sus modelos, como sus padres”*.

Alta rotación de personal

Una opinión compartida por la mayoría de los supervisores asistentes a los DO, es que en la planta los niveles de rotación de personal son muy elevados, situación que les acarrea diversos problemas con sus trabajadores, ya que éstos presentarían altos niveles de incertidumbre respecto a su estabilidad laboral, lo que los hace sentir inseguros.

Ausencia de estándares entre áreas

La principal preocupación, por parte del rol supervisor, es la ausencia de estándares entre áreas, pues perciben que ésta afecta directamente su trabajo. Afirman que los supervisores pierden credibilidad frente a sus trabajadores al no haber consenso entre las políticas y actividades de las distintas áreas, uno de los participantes explica; *“Muchas veces nosotros perdimos credibilidad ante nuestros trabajadores por que no todos manejan la misma información. Hay áreas más importantes y ellos generalmente saben y hacen más cosas que nosotros. Por eso hacen falta consensos, estándares, no puede ser que no nos pongamos de acuerdo ni siquiera para las fechas”, “Aquí todo depende de cada área. Los viejos se fijan que en unas áreas hay bebidas y en otras no. No somos parejitos, falta algo así como un manual para supervisores”*. Este punto es importante, ya que los trabajadores perciben las desigualdades y las prácticas comunicacionales son diferentes de acuerdo a los criterios de la jefatura, siendo un factor que se deja al azar y no es gestionado de manera adecuada. Por otro lado, la comunicación entre los distintos departamentos es importante para el adecuado funcionamiento y efectividad de la planta y al no existir igualdad en los privilegios se produce malestar, lo que entorpece las relaciones entre éstos.

Sentimiento de desconfianza hacia la empresa

Los grupos de rol general, comentan que sienten miedo a expresar sus quejas o descontentos, por lo cual las relaciones con la empresa se podrían ver seriamente afectadas. Los trabajadores manifiestan sentir desconfianza hacia la empresa y sienten temor por posibles represalias y despidos, uno de los participantes lo expresa de la siguiente manera; *“Digamos las cosas como son, tenemos miedo de decir las cosas y eso nos pesa al momento de acercarnos con nuestras preocupaciones (...) ¿Miedo a que? Miedo a ser cancelado, nadie se quiere quemar”*. Este punto, entrega valiosa información respecto a las prácticas comunicacionales, ya que si existe temor a comunicar, es muy difícil que la información fluya hacia niveles superiores, lo que puede traer desventajas a la organización.

3. Comunicación organizacional

Dentro de esta categoría existen diversas percepciones y preocupaciones, si bien es cierto hay contenidos exclusivos de cada rol, también se encuentran opiniones compartidas.

Desconocimiento de los trabajadores

Todos los grupos analizados comparten la percepción que los trabajadores de la planta se encuentran desinformados y que desconocen las actividades que realiza la empresa, percibiendo que son muy pocos los operadores que están al tanto de lo que hace la organización, uno de los trabajadores relata; *“Yo imprimo y recorto cosas que salen de nosotros y las publico, pero es muy bajo el porcentaje que lo lee, sólo los más inquietos se informan”*, afirman que falta el tiempo para difundir las actividades de RSE *“Como supervisión tenemos que apoyar lo que hace la empresa por la comunidad, pero a veces uno se ciega con la producción, por la seguridad y no se da el tiempo para esas cosas”*. Este punto se comprueba en las reuniones que se realizan con el rol general, ya que cuando se les pregunta por las acciones RSE de la empresa, sorprende ver su desconocimiento respecto de las actividades y esfuerzos que realiza la empresa, incluso ellos se muestran sorprendidos por la falta de difusión. Por otro lado, desconocen otras actividades que realiza la empresa, como los fondos concursables, si bien es cierto los han oído, no los comprenden y no saben cuándo ni como participar, lo que no es un fenómeno exclusivo del rol general, uno de los participantes del grupo de rol supervisor comenta; *“Conocemos el resultado, pero no como se participa”*.

El grupo mas pequeño de rol supervisor, sostiene que el desconocimiento y falta de información es reflejo de la poca iniciativa de los trabajadores *“Aquí la gente es reactiva, no proactiva. Aquí nadie se adelanta, sólo cuando pasa algo atinan”*, *“Siempre se quejan que no les dan nada, pero cuando uno les dice que hay un curso, sienten que se los están imponiendo y para ellos cualquier imposición es negativa”*.

Acceso a los medios de comunicación

Respecto al acceso a los medios de comunicación, los participantes manifiestan que los más utilizados son la radio (medio externo), los boletines, diarios murales y la intranet, y critican que ésta última no es para todos, ya que muchos de ellos no tienen acceso a un computador, sin embargo, uno de los participantes pertenecientes a rol supervisor relata; *“Yo sí tengo acceso a la intranet, me llega la revista y tengo contacto con la M G. Yo creo que el boletín es bastante bueno y está bien estructurado”*. Una herramienta evaluada positivamente por los grupos de rol general es el diario mural, consideran que es fundamental, aunque no se ha aprovechado adecuadamente, pues no existe una rutina para actualizarlo y mejorarlo mensualmente *“Es una buena herramienta, pues acá les entra la información por la vista, acá no leen”*.

Lectura de medios escritos

En este punto se encuentran opiniones contrarias, por un lado en el grupo 3 de rol supervisor, tienen la opinión que el boletín es leído, aunque no les llega a todos, además consideran que el boletín no contiene toda la información relevante *“Es bueno, pero no tiene mucha información, yo creo que esta empresa, o por lo menos aquí se generan muchas más noticias”*. Por otro lado, en el grupo de supervisores con menor asistencia, existe la percepción contraria, es decir, consideran que los trabajadores no leen los medios que la empresa utiliza para informarlos. Uno de los supervisores relata; *“Lo que yo palpo es que la gente no está ni ahí. Antes yo les pasaba el boletín personalmente, pero después veía que los botaban. Después empecé a dejarlos arriba del escritorio para que los sacaran ellos mismos, pero ahí quedan, casi nadie se los lleva”*. En el rol general, manifiestan que la información escrita (boletines y revistas) no es leída por todos, ya sea por falta de tiempo o por desinterés.

No cobertura de lo local

Un punto especialmente interesante, es que prácticamente todos los participantes consideran que existe poco énfasis en lo local. En el caso del rol general, comentan que la información otorgada por los boletines es suficiente, ya que aparecen los cambios más importantes de la empresa, pero no así los temas más cotidianos o de área que los involucra directamente a ellos. En uno de los grupos de rol supervisor, comentan que antes existía una revista exclusivamente para ellos *“Antes había una revista específica y uno se sentía mucho más reflejado. Ahora salen más otras partes”*, plantean que el boletín debiese contener información proporcional de cada localidad.

Sindicato como medio de comunicación

En el caso del rol general, relatan que no poseen las herramientas necesarias para comunicarse con la empresa, por lo que el sindicato es el principal medio para canalizar sus inquietudes *“casi todos los problemas del campamento o del casino se canalizan a través del sindicato (...) El sindicato es la voz oficial de nuestras inquietudes. Yo te diría que el 90% de nuestra inquietudes se resuelven a través del sindicato”*.

Problemas de difusión

Esta percepción en una constante en ambos roles, los trabajadores consideran que en la empresa existe un problema de difusión, por lo que buenas iniciativas quedan en el desconocimiento y no se aprovechan lo suficiente. Comentan que se realizó un proyecto de cursos de nivelación (IV medio) que ellos evalúan como muy positivo, sin embargo

extrañaron una difusión adecuada *“Hace falta ver a gente contenta, ver un feed-back de lo que le pasó a la persona becada, saber en qué lo benefició”*, otro participante dice; *“El curso de nivelación es lo mejor que ha hecho la empresa (aquí), pero no se ha medido la consecuencia real de este logro. Es un salto increíble, ahora los padres pueden apoyar educacionalmente a sus hijos. Esto faltó difundirlo”*. Otra actividad bien evaluada son las capacitaciones, aunque uno de los participantes sostiene que éstas debieran estar orientadas a desarrollar estrategias de liderazgo *“Está bien que saquen el cuarto medio, pero hay que ver para que sirva eso en el día a día. Aquí lo que hace falta desarrollar son conocimientos para liderar, comunicar, motivar”*. También consideran que el problema de difusión no se centra sólo en la falta de ésta, sino que también en el énfasis cultural en lo negativo, uno de los participantes comenta; *“En prevención hay mucha difusión de los accidentes y no de las buenas iniciativas, de la baja o ausencia de accidentes”*, *“La información relacionada a la pega fluye sin problemas, pero la otra, muchas veces más importante, no”*.

Problemas en el flujo de información

Los grupos de rol supervisor, relatan que los problemas comunicacionales estarían acrecentados en el caso de los operadores, ya que el flujo de información de la empresa no fluye adecuadamente hasta todos los niveles de la organización, cortándose en los niveles más bajos, uno de los participantes comenta; *“No saben para donde va la micro”, “Yo sé cual es la postura de la empresa por que la información llega hasta ciertos niveles, pero a los de más abajo no les llega. Es importante que ellos también estén informados, pues lo que nos dice la gente (de afuera) te afecta. Es penca que te digan que la empresa está contaminando y uno no sepa que decir”*, *“Es mala, no baja la información. Muchas veces nos informamos de cosas a través de María Elena. Hay muchos rumores (...)”*. Otro punto en el que coinciden los grupos, es en la percepción que la comunicación es jerárquica y está estrictamente referida a lo laboral *“Aquí todo es muy jerárquico, lo que se sabe generalmente es por que se filtra, no por que te quieran informar, por que la única información que fluye es la referida a la pega”*.

Problemas de comunicación entre áreas

Los supervisores manifiestan preocupación por la escasa comunicación entre áreas, si bien reconocen que la comunicación entre planta y laboratorio ha mejorado, sostienen que la empresa debiera hacer esfuerzos por aumentar la comunicación entre los departamentos. La comunicación entre los departamentos que componen la planta es

fundamental, ya que es necesaria una adecuada coordinación para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

A continuación se procederá a describir el análisis realizado a las entrevistas, lo que otorgará una perspectiva acerca de las percepciones de trabajadores de la empresa, que no necesariamente desempeñan sus funciones en la localidad a intervenir, pero que por sus cargos poseen información acerca de las prácticas comunicacionales.

Análisis de entrevistas

Principales hallazgos

Los entrevistados entregan variada información respecto a la comunicación en su empresa, a pesar de poseer opiniones diferentes también se encuentran ciertos contenidos que se reiteran. La siguiente tabla grafica las entrevistas en categorías y contenidos.

Comunicación organizacional	
<i>Contenidos</i>	<i>Ent.</i>
Intentos de comunicación fluida	1
Canales de comunicación formal	1, 2, 3 y 4
Sindicato como medio de comunicación	1 y 4
Necesidad de intervención	1, 2, 3 y 4
Jefes como comunicadores	2 y 3
Comunicación ascendente	4
Comunicación con la comunidad	
<i>Contenidos</i>	<i>Ent.</i>
Relación con la comunidad	1 y 2
Trabajadores en la comunidad	2
Problemas en comunicación	
<i>Contenidos</i>	<i>Ent.</i>
Dificultades para comunicar	1, 2 y 4
Problemas de comunicación interna	1
Ausencia de políticas	2 y 3
Problemas de comunicación formal	2 y 3
Problemas más graves	2, 3 y 4
Relación con los trabajadores	
<i>Contenidos</i>	<i>Ent.</i>
Responsabilidad de los trabajadores	1 y 2
Nivel de rotación	1
Generar identidad	1, 2, 3 y 4

A continuación se procederá a analizar las categorías y conceptos extraídos de las entrevistas, lo que proporcionará una visión de las principales características y problemáticas que se desarrollan en la organización, para otorgar una narración más vivida se incluirán citas textuales de las entrevistas.

1. Comunicación organizacional

Intentos de comunicación fluida

De acuerdo a uno de los entrevistados, la empresa tiene como objetivo mantener adecuadamente informados a los trabajadores, para lo cual intentan que la comunicación organizacional sea ágil y fluida. En este mismo sentido, el entrevistado comenta que la organización realiza variados esfuerzos que apuntan a conseguir este objetivo y que además poseen los recursos económicos suficientes para llevarlos a cabo, en sus propias palabras; *“desde el punto de vista de recursos...tenemos y si falta alguno va a existir de inmediato”*. El mismo entrevistado comenta que desean ser transparentes con sus trabajadores y comunicar oportunamente para disminuir el rumor en la empresa, ya que se considera que éste trae consecuencias negativas a la organización *“...lo que termina... pasando cuando uno se demora mucho que el rumor avanza la historia...la tergiversa...”*. Por otro lado, él considera que la empresa ha realizado grandes avances en las comunicaciones, pero que sin embargo, es necesario seguir avanzando e implementar mejoras.

Canales de comunicación formal

Respecto a los canales formales de comunicación que existen en la empresa, los entrevistados coinciden que principalmente son tres; la intranet, la revista y los boletines. A pesar de lo anterior, uno de los entrevistados comenta que además cuentan con la FECU (afiche sobre el estado de la compañía) y con reuniones trimestrales sobre temas prioritarios para la empresa, en las cuales participa la gerencia general, subgerentes y superintendentes. Respecto al acceso que los empleados tienen a estos medios, la mayoría de los entrevistados coincide que la cobertura de intranet es insuficiente, ya que existen empleados en la empresa que no tienen acceso a computadores. Directamente relacionado con el punto anterior, uno de los entrevistados aclara que sería necesario generar mejoras en los canales formales de comunicación, poniendo énfasis en gestionar los tiempos de entrega de las revistas, boletines y actualización de la intranet.

Jefes como comunicadores

Dos de los entrevistados manifiestan que es necesario que los jefes sean comunicadores, en las palabras de un entrevistado “...en esta empresa el jefe debiera ser el principal comunicador...más allá de los medios de comunicación, el jefe debiera ser el encargado de informar a su gente”, además agrega que es fundamental entregar las herramientas necesarias para que esto suceda de manera satisfactoria.

Sindicato como medio de comunicación

A pesar de no funcionar como un medio de comunicación establecido formalmente por la organización, los entrevistados consideran que el sindicato se está utilizando como una herramienta muy eficiente para informar a los trabajadores, en palabras de uno de los entrevistados; “...por lo menos ellos (los dirigentes sindicales) son un buen canal de comunicación”.

Necesidad de intervención

Los entrevistados reconocen las problemáticas comunicacionales y los conflictos que éstas suponen, por lo que consideran necesaria una intervención. A pesar de lo anterior, también son capaces de identificar las fortalezas que presenta la planta, y que podrían representar una ventaja en el momento de implementar la intervención, uno de los entrevistados comenta “...tenemos buen grupo humano yo creo que en general, yo muy rara vez he visto no se po discusiones...”. Al momento de proponer una estrategia para mejorar las comunicaciones, uno de los entrevistados manifiesta lo siguiente “...le demos más valor a las comunicaciones y que tengamos más herramientas para comunicarnos...”. Directamente relacionado con el punto anterior, en una de las entrevistas queda de manifiesto que la comunicación no ha sido un tema prioritario para la empresa y que cambiar esta situación sería fundamental para solucionar los problemas que presenta la organización en este tema.

Comunicación ascendente

Respecto de la comunicación ascendente, los entrevistados manifiestan que ésta depende del estilo de liderazgo de la jefatura directa, por lo que no todas las personas tendrían las mismas posibilidades de manifestar sus preocupaciones e ideas. Por otro lado comentan lo siguiente “...efectivamente salen los reclamos a través del sindicato...a través de recursos humanos...y hay que ayudarlos a que salga a que se comuniquen con quien se tienen que comunicar para que fluya la información”.

2. Comunicación con la comunidad

Relación con la comunidad

Uno de los entrevistados comenta que la empresa ha realizado grandes avances y ha generado importantes mejoras en la relación que mantiene con la comunidad, sin embargo considera que las expectativas que ésta posee son mayores a los esfuerzos realizados. A pesar de lo anterior, otro entrevistado afirma que la empresa posee una adecuada disponibilidad hacia los requerimientos que la comunidad les realiza *“...tenemos instancias...está nuestro teléfono siempre abierto, todas las inquietudes las resolvemos o sea a nosotros nos llegan 100 cartas mensuales de solicitudes nosotros contestamos a todas las solicitudes si sí o si no en ningún caso nos hacemos los locos”*.

Trabajadores en la comunidad

Por otro lado, uno de los entrevistados comenta que existen dos tipos de personas en la empresa, los que vienen de la comunidad atacameña y quienes provienen de Calama o Antofagasta. Los primeros no tendrían una visión muy favorable de su empresa, ya que ésta en sus comienzos tuvo una política de puertas cerradas hacia las comunidades, a pesar de lo anterior el segundo grupo de trabajadores no tendrían mayores dificultades con su pertenencia a la organización.

3. Problemas en comunicación

Dificultades para comunicar

Tres de los entrevistados manifiestan que la empresa posee una serie de problemáticas para comunicar. Para uno de ellos, estas dificultades se resumen en tres puntos; la distancia física de las dependencias, la estructura funcional de la empresa y las características de las personas, que por su formación ingenieril tenderían a poseer dificultades en establecer una comunicación fluida. Por otro lado, uno de los entrevistados comenta que la gran dificultad con la que se enfrentan es el tiempo *“...o sea el detenerse a transmitirle un buen mensaje a sus...de los superintendentes a los supervisores detenerse a transmitirle a sus trabajadores es vital el tiempo que se dan ahí...y siempre ellos andan apremiados en las faenas...”*.

Problemas de comunicación interna

Uno de los entrevistados comenta que en la empresa existen problemáticas comunicacionales, las que causarían una serie de consecuencias negativas. La empresa realiza iniciativas y proyectos que no son comunicados eficientemente, por lo que no

aprovechan al máximo los esfuerzos que se realizan para beneficiar a los trabajadores. Esta misma situación se repite con la comunicación externa, ya que las comunidades no se enteran de los esfuerzos que realiza la organización para beneficiarlas.

Ausencia de políticas

Un punto muy importante que se encuentra en dos de las entrevistas, es que en la empresa no existen políticas comunicacionales, *“No tenemos ninguna política comunicacional en la empresa”, “...no está tan claramente definido o tan claramente divulgado en todas las áreas que la necesitan, en eso claramente el área de comunicaciones no se encarga, por eso no conocemos mucho esa manera de trabajar...no hay por eso como...estándares tan tan definidos, es como te digo es más informales”*.

Problemas de comunicación formal

Los entrevistados consideran que existen ciertos problemas en la comunicación formal, ya que los canales de comunicación (intranet, boletín y revista) no llegan a todas las personas y no se actualizan satisfactoriamente *“...estamos hablando que llega al nivel supervisor que debe ser alrededor de 700 personas, el boletín de noticias...ee debiera ser con periodicidad bimensual pero por un tema de recursos humanos básicamente estamos sacándola yo te diría cada cuatro meses y la revista se implementa una vez al año...”*, otra problemática es que la información no llega a todas las personas *“...la comunicación es como a ciertos niveles y ciertos temas se manejan pero de repente información que debiera llegar más abajo no se comunica...”*. De acuerdo a lo anterior, en la empresa estaría predominando una comunicación más bien informal *“se da harto la comunicación informal, creo que se da harto el correo de las brujas por llamarlo así, son como los canales que se han ido activando en el fondo”*.

Problemas más graves

Dentro de las problemáticas comunicacionales, que los entrevistados consideran más graves y que se dan específicamente en la planta de la II región, se encuentran la ausencia de estándares entre jefes y cortes en la comunicación. De esta manera, los supervisores sienten que la información que les llega es insuficiente y no es la misma para todos, lo que generaría dificultades en el momento de gestionar con su gente, en palabras de uno de los entrevistados *“...está llegando la información de gerencia a superintendente y de superintendente a jefe de departamentos pero el jefe de departamento no está bajando la información como corresponde a su gente”*. En este

mismo sentido, existen dificultades en la transmisión de los mensajes “...transmiten el mensaje estos jefes de turno, creo que empiezan a involucrarse ya temas personales y como son más cercanos al trabajador, yo creo que ahí se pierde no se alguna objetividad en el mensaje”. Una problemática muy significativa tiene relación con la desconfianza que los empleados sienten hacia la información que les llega “como no se transmite con claridad tampoco confían mucho o están muy certeros de los mensajes que les van llegando...hay una sensación de incertidumbre o que les falta tener más información...”, también comentan que las personas creen más en la información que les entregan los dirigentes sindicales que sus jefes.

4. Relación con los trabajadores

Responsabilidad de los trabajadores

Dos de los entrevistados creen que los trabajadores son pasivos y que tienen responsabilidad en la escasa información que poseen “...en general si tú le preguntai a alguien...nadie se siente demasiado informado...esa es mi perspectiva...que alguien me tiene que venir a contar a mí...que alguien me explique el transantiago...no se...esa es la típica que nadie me ha explicado...más que decir que hago yo para ir y preguntar”, “Ahora también es una posición súper cómoda de ellos por que no a mí nadie me informa, pero de repente las informamos en el boletín y tampoco lo leen...entonces es como...es como un poco de doble responsabilidad”.

Generar identidad

Todos los entrevistados creen que existe la necesidad de generar identidad en los empleados, ya que ellos poseen un gran interés por su localidad, pero no por la organización de manera global. Además no se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, ya que mantienen un fuerte descontento hacia la jefatura, el cual se atribuye al estilo de liderazgo de los supervisores cuando la organización se estaba iniciando en esa localidad, lo que también habría provocando una cierta desconfianza hacia los jefes, que perdura hasta hoy.

Nivel de rotación

Un aspecto que influye en la relación que los trabajadores tienen con su empresa, es la percepción que poseen los empleados de los niveles de rotación de personal, y de acuerdo a la evidencia extraída de los DO, los colaboradores consideran que ésta en su localidad es muy elevada. Sin embargo, uno de los entrevistados considera que ésta es

una percepción errónea de los trabajadores y que el nivel de desvinculación de la organización se encuentra dentro de parámetros aceptables.

Contraste de la información recabada

Las dinámicas relacionales difieren grandemente entre los entrevistados y quienes formaron parte de los grupos de discusión. En el primer caso, los participantes se muestran dispuestos a colaborar y entregan la información de manera fluida; en el caso de los DO, los grupos compuestos por trabajadores de rol general presentan una conducta menos colaboradora, por lo que se creaban largos silencios. Los trabajadores del rol supervisor se muestran más distendidos y presentan menos dificultades para expresar sus inquietudes. De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la cantidad de información que otorgan los grupos de rol supervisor es mayor que la otorgada por los grupos de rol general, ya que en estos últimos grupos las personas que opinaban activamente eran la minoría. Por otra parte, los datos obtenidos de las entrevistas son variados, ya que todos los entrevistados buscaban cooperar y entregar la mayor cantidad de información posible. De esta manera, se producen diferencias en la saturación de la información.

Si bien es cierto, tanto los trabajadores de la planta como los directivos entrevistados reconocen que existen problemas de comunicación en la planta, por lo general los trabajadores que participaron en los DO poseen una visión más negativa de las problemáticas que presentan. Lo anterior se ve claramente en los siguientes puntos:

- En las categorías referentes a la relación con la empresa, se observa que prácticamente todos los trabajadores que formaron parte de los grupos de discusión, relatan sentirse abandonados y no considerados por la empresa, manifestando sentir una gran insatisfacción. Por otra parte, en una de las entrevistas aparece la idea que sólo los trabajadores pertenecientes a culturas indígenas tendrían esta mala relación con la organización y que quienes provienen de ciudades no tendrían mayores dificultades con la empresa.
- En las categorías referentes a la comunidad, de acuerdo a los trabajadores la empresa no hace suficiente por la comunidad en la que está inserta, sin embargo los entrevistados consideran que la relación con ésta es adecuada, ya que se han realizado grandes avances.

- Para los trabajadores de la planta, los niveles de rotación son muy elevados, sin embargo en las entrevistas se considera que el nivel de rotación de personal se encuentra dentro de límites normales.

A pesar de lo anterior, también existen percepciones comunes:

- Ambos grupos muestrales consideran que los trabajadores pertenecientes a la planta no se encuentran adecuadamente informados, ya que no conocen las diferentes actividades que realiza la empresa.
- Tanto en las entrevistas como en los DO se considera que la información además de insuficiente es desigual, ya que no todos los supervisores cuentan con la misma información.
- Se menciona que no existen estándares que regulen las actividades cotidianas de las jefaturas como los permisos, cumpleaños, actividades extraoficiales, etc. Por lo que no todos los trabajadores cuentan con los mismos privilegios, ya que éstos quedan a criterio de sus jefes.
- Se considera que la cobertura de intranet es insuficiente, ya que sólo algunos trabajadores cuentan con acceso a computadores.
- También se considera que existen cortes en el flujo de la información, ya que los trabajadores que se encuentran más abajo en la línea jerárquica no se enteran de asuntos importantes para ellos.
- Respecto a la difusión de la información, existe consenso en que ésta presenta problemas, ya que no se difunden adecuadamente las actividades que organiza la empresa. Además los trabajadores de la planta consideran que ésta se centra sólo en eventos negativos.
- Se considera que el sindicato está funcionando como una gran herramienta tanto para informar a los trabajadores como para que ellos expresen sus inquietudes.

Además es posible nombrar ciertas ideas que sólo aparecen en los DO:

- Para los trabajadores de la planta existe una insuficiente cobertura de los hechos que ocurren en su localidad y los medios formales no poseen toda la información necesaria.

- Los trabajadores consideran que existen malas comunicaciones entre los departamentos que componen la planta, lo que afectaría negativamente su trabajo cotidiano.
- Los medios de comunicación más importantes para ellos son la radio (externa), el diario mural, boletines e intranet.

Existen ciertas percepciones que sólo poseen los entrevistados:

- Se menciona que es importante que los jefes sean los principales comunicadores de quienes tienen a su cargo.
- No existe consenso entre los entrevistados respecto del rol que cumple la comunicación en la empresa. Un entrevistado comenta que la organización ha realizado importantes esfuerzos por mejorar la comunicación y otros consideran que la comunicación no ha sido prioritaria en la empresa y que no existen políticas para gestionarla de manera adecuada.
- Se considera que las relaciones interpersonales que se dan entre los trabajadores de la planta son positivas, existiendo un buen grupo de trabajadores.
- Existe la opinión que hay un predominio de comunicación informal, ya que la formal es poco fluida, los tiempos de entrega de los medios no son los adecuados y que el rumor juega un rol importante.
- Se destaca que los trabajadores de la planta poseen una fuerte identificación con su lugar de trabajo, pero no con la organización. Por lo que consideran necesario promover una identidad de empresa entre ellos.

PROPUESTA DE MEJORA EN LA COMUNICACIÓN

Diagnóstico comunicacional

Los postulados de la teoría contingente plantean que para que una organización tenga un rol activo en su gestión, debe analizar y realizar un diagnóstico de la situación que pretende mejorar, para luego implementar los cambios adaptativos que sean necesarios (Ortiz, 2003). En este sentido, y de acuerdo a lo recabado en las entrevistas y los DO, es posible extraer los principales problemas y fortalezas que se encuentran en la

organización y en la planta para posteriormente proponer actividades para mejorar estas problemáticas.

Dentro de este diagnóstico se incluyen las temáticas relacionadas con la comunidad. Si bien es cierto éste es un aspecto que se relaciona con la comunicación externa de la organización, se considera pertinente incluirlo ya que de acuerdo a la cultura de los trabajadores de la planta, la relación que su empresa mantiene con la comunidad es muy importante, llegando a afectar las relaciones internas y la imagen que ellos tienen de la empresa. Por otro lado, la comunidad es parte del medio ambiente de una organización, y de acuerdo a la teoría de la contingencia, el entorno impacta la estructura interna y la manera de gestionar en las organizaciones (Stroh & Jaatinen, 2001). El ambiente se considera una variable independiente respecto de la empresa, por lo que no se tiene control sobre éste, siendo necesario intervenir sobre la variable dependiente - la gestión - para adaptarse a las circunstancias (Ortiz, 2003). Al aplicar estos conceptos de la teoría contingente y comprender a la planta como un sistema abierto, se observa que ésta debe adaptarse a las distintas exigencias y situaciones que el ambiente realiza, alineando las condiciones internas con las externas para obtener buenos resultados (Stroh & Jaatinen, 2001).

Características comunicacionales de la organización

A partir del análisis de los datos, se observan las siguientes fortalezas que presenta la organización, las cuales pueden ser una ventaja al momento de implementar una intervención comunicacional:

- La organización dispone de recursos económicos suficientes para invertir en las herramientas que sean necesarias para mejorar las comunicaciones internas.
- Existe un departamento encargado de las comunicaciones de la empresa, por lo que existen personas que son responsables de la gestión comunicacional y de implementar adecuadamente una intervención.
- La organización cuenta con medios de comunicación formal establecidos para informar a sus trabajadores (boletín, revista e intranet), además de otras herramientas como diarios murales, mail corporativo y reuniones por video conferencia.

Existen ciertos problemas comunicacionales que afectan a toda la organización y que por lo tanto repercuten en la planta:

- Los canales formales de comunicación son poco fluidos, ya que la actualización y entrega de éstos es insatisfactoria. Lo que estaría causando que se activen canales informales, en el cual el rumor juega un rol importante y que los trabajadores pierdan interés en los medios de comunicación de la empresa.
- Existen problemas en la difusión de la información, no se logra que la información llegue a todos los destinatarios. La empresa realiza variadas actividades y sólo los trabajadores de altas jefaturas se enteran de éstas, por lo que buenas iniciativas pierden impacto y no se logran los resultados esperados. Este mismo fenómeno se repite en la comunicación externa, por lo que la empresa no logra destacar en las comunidades.
- La empresa presenta dificultades para comunicar adecuadamente a todas sus dependencias, ya que se encuentran muy alejadas geográficamente unas de otras y por otro lado no se ha considerado a la comunicación un tema prioritario para la organización.
- En la organización no existen políticas que regulen o gestionen las actividades comunicacionales formales e informales, no existen lineamientos que orienten respecto a la postura que la empresa tiene en este tema, limitándose a la mantención de los medios formales de comunicación.

Características comunicacionales de la planta

De acuerdo a los análisis es posible mencionar algunas fortalezas en la planta:

- Las relaciones interpersonales que se originan entre los trabajadores de la planta se caracterizan por el compañerismo y el trabajo en equipo, presentándose muy pocos conflictos.
- El sindicato está funcionando como una herramienta efectiva, tanto para comunicar a los trabajadores como para presentar las inquietudes de éstos a la empresa.
- Los trabajadores se sienten fuertemente identificados con su localidad, estando dispuestos a implementar cambios para mejorarla.

Las problemáticas que afectan directamente a los trabajadores de la planta de la II región se pueden dividir en tres segmentos;

- Problemas de la planta en su totalidad.
- Dificultades que se dan entre las áreas de la planta.
- Problemas relacionados con los sentimientos o percepciones de los trabajadores hacia la empresa.

- *Problemas de la planta en su totalidad*
 - Falta de información a los trabajadores respecto de las actividades que realiza su empresa y de hechos relevantes que ocurren en la organización.
 - Problemas en la difusión de la información, ya que ésta es escasa y centrada en lo negativo.
 - Dificultades en el flujo de la información, presentando cortes en las líneas de mando intermedio.
 - Los medios de comunicación formales de la empresa no cubren adecuadamente los hechos locales.
 - No todos los trabajadores tienen acceso a intranet.
- *Las dificultades que se dan entre las áreas de la planta*
 - No existen estándares que regulen las actividades de las diferentes áreas que componen la planta.
 - Faltan estándares que regulen las actividades de las jefaturas.
 - Las jefaturas de la planta no reciben la misma información.
 - La comunicación entre las áreas de la planta es insuficiente.
- *Los problemas relacionados con los sentimientos o percepciones de los trabajadores hacia la empresa.*
 - Los trabajadores de la planta se sienten abandonados y excluidos por la empresa.
 - Existe desconfianza por parte de los trabajadores hacia la empresa, no confían en la información que reciben y no se atreven a plantear sus inquietudes.
 - Los trabajadores presentan bajo nivel de orgullo hacia la empresa.
 - Los trabajadores perciben que la empresa no apoya lo suficiente a la comunidad.

- Los trabajadores consideran que los niveles de rotación de personal son muy elevados en su localidad.

De estos resultados se puede desprender lo siguiente:

- **Los trabajadores de la planta se encuentran desinformados, lo que se acentúa en los niveles más bajos de la organización, además las jefaturas no cuentan con la misma información y no existen estándares que regulen sus actividades. Por otro lado, existe una marcada desconfianza hacia la empresa y un bajo sentimiento de orgullo hacia ésta.**
- **Los canales formales de comunicación organizacional no son actualizados satisfactoriamente, por lo que no están cumpliendo con el objetivo de informar a los trabajadores. Por otro lado la empresa no cuenta con políticas que regulen la gestión de las comunicaciones formales e informales y existe un predominio del rumor en las comunicaciones de la organización.**

Plan de intervención

De acuerdo a la teoría contingente, una comunicación adecuada no se logra sólo con la mantención de medios de comunicación formales establecidos y eficientes. Para obtener buenos resultados en comunicación, la organización debe abrir canales que promuevan el diálogo y la participación en las decisiones (Stroh & Jaatinen, 2001). Además es necesario que la empresa aprenda a reconocer y luego a atenuar los factores de riesgo, implementando una gestión proactiva y dinámica (Smallman & Weir, 1999). En este mismo sentido, es importante que tanto los trabajadores de la planta como quienes dirigen las comunicaciones en la organización, sean capaces de adaptarse a las contingencias. Para lograr esto, es preciso promover habilidades, de manera que los trabajadores sean capaces de identificar las acciones adecuadas frente a los diferentes escenarios posibles. Además la teoría de la contingencia postula que es necesario implementar un modelo que se adecue tanto al medio externo como a las circunstancias específicas internas de cada organización, ya que no existe un modelo universal que se pueda aplicar a todas las instituciones (Stroh & Jaatinen, 2001).

De acuerdo a los postulados revisados, se propone una intervención comunicacional basada en las percepciones de los trabajadores y considerando tanto el medio externo de la planta como las practicas comunicacionales internas. Además se buscará crear instancias de diálogo y participación para que los trabajadores cumplan un rol activo en la

comunicación de la empresa. Para lograr lo anterior, se propone realizar una intervención en dos etapas, con resultados a corto y a mediano plazo.

Para que esta propuesta sea llevada a cabo exitosamente es necesario definir a un equipo de administración del cambio, los responsables de esta tarea serían;

- Encargada del departamento de comunicaciones de Santiago
- Encargado del departamento de comunicaciones de la planta
- Jefe de recursos humanos de la planta
- Consultora de recursos humanos de la planta
- Representante del Sindicato

Intervención a corto plazo

En este punto se pretenden solucionar ciertos problemas constantes que presenta la planta, los que estarían entorpeciendo las comunicaciones. De esta manera, se buscará fomentar la participación entre los trabajadores, la que sólo se puede lograr si éstos se encuentran adecuadamente informados (Zepeda, 1999). De acuerdo a lo anterior, se espera conseguir que la información fluya por todos los niveles de la planta. Posibilitando que los sujetos jueguen un rol activo en la mantención de las comunicaciones, lo que es primordial para que logren adaptarse a las contingencias.

- Objetivos específicos:
 - Lograr que los trabajadores se encuentren más informados de las actividades y hechos relevantes de la organización.
 - Evitar que el flujo de información se corte en los niveles más bajos de la organización.
 - Conseguir que las jefaturas cuenten con la misma información.
 - Establecer estándares que regulen las actividades de las jefaturas.
 - Lograr que los trabajadores confíen en la información que reciben.

Para conseguir dichos objetivos se proponen las siguientes actividades:

- Implementar reuniones periódicas para informar acerca del avance de los resultados de la compañía/área. Estas reuniones deberían tener una periodicidad mensual y en ésta se definiría la información que le otorgarían a sus trabajadores.
 - Participantes: Superintendentes y jefatura de turno.

- Responsable de coordinar las fechas de las reuniones: Jefe de recursos humanos de la planta.
- Implementar reuniones con los trabajadores de rol general para informar resultados de la compañía. Estas reuniones deberían tener una periodicidad mensual y serían un espacio para que los trabajadores manifestaran sus inquietudes e ideas.
 - Participantes: Jefatura de turno y operarios.
 - Responsable de coordinar las fechas de las reuniones: Jefe de recursos humanos de la planta.

Para lograr que las reuniones sean efectivas, es necesario diseñar con anterioridad los objetivos y los temas que se van a abordar. Además, se espera que en las reuniones de jefatura se encuentre la mejor manera de comunicar a sus equipos, de modo que quienes poseen mayores competencias comunicativas ayuden a quienes presentan más dificultades. De esta manera, se podría lograr que todos los trabajadores cuenten con la misma información lo que incrementaría la confianza en los mensajes que reciben, acabando con los cortes en la comunicación que presentan en la planta. La razón para escoger esta modalidad de reuniones cara a cara, se basa en que las relaciones interpersonales de los trabajadores de la planta son muy positivas, por lo que constituirían una buena instancia para éstos discutan sobre temas comunicacionales, además es una manera de garantizar que todos los jefes cuenten con la misma información.

- Establecer estándares comunes que regulen las diferentes actividades de las jefaturas (cumpleaños, enfermedades, condiciones laborales, beneficios, permisos y licencias).
 - a. Escoger un equipo compuesto por jefes de distintos departamentos y un representante del sindicato, para que establezcan dichos estándares. Se recomienda que sea la jefatura quienes escojan a sus representantes.
 - b. Presentar al resto de la jefatura la propuesta elaborada.
 - c. Redactar las nuevas prescripciones y darlas a conocer en reuniones y publicarlas en diarios murales.
- Coordinador: Jefe de recursos humanos de la planta y representante sindical.

Al establecer estándares comunes para las jefaturas se espera que éstos sean producto del consenso, para que se lleven a cabo y se cumplan satisfactoriamente, además al ser ellos mismos quienes las definen se cuenta con la experiencia de quienes tendrán que llevarla a cabo. Por otro lado, se espera que ésta sea una instancia para que la jefatura proponga qué actividades deberían regularizarse y estandarizarse. De esta manera se puede lograr que los empleados perciban que existen ciertos estándares que regulan las actividades en su empresa. Lo que ayudaría a disminuir la sensación de injusticia y de que existen áreas que son más importantes en la empresa, ya que se terminaría con los privilegios desiguales.

- Generar un folleto que contenga todos los beneficios con los que cuentan los trabajadores de la planta.
 - Responsable: Encargado de comunicaciones de la planta.

Este folleto deberá ser diseñado por el departamento de comunicaciones de la planta y entregado a todos los trabajadores y tendrá que ser actualizado de acuerdo a los nuevos beneficios o concursos que implemente la empresa. El diseño de este folleto debería ser atractivo a la vista y con contenido lúdico, ya que los trabajadores de la planta prefieren el contenido visual antes que la lectura. Es importante que este folleto esté a disposición de cualquier trabajador que lo requiera, además de mantenerse en los diarios murales. De esta manera se espera que todos los trabajadores estén adecuadamente informados y sepan como acceder a los beneficios que la empresa les provee.

- Actualizar sistemáticamente los diarios murales, informando sobre actividades o beneficios y como acceder a éstos.
 - Responsable: Encargado de comunicaciones de la planta.

La mantención de los diarios murales, es una herramienta que puede ser muy útil para informar a los trabajadores, ya que ellos mencionan ser más visuales y que este tipo de información les hace más sentido. De este modo se consigue que los trabajadores pertenecientes a rol general se enteren de actividades, noticias, eventos, concursos, etc.

- Establecer un grupo de trabajadores que en conjunto con el departamento de comunicaciones de la planta organicen actividades con la comunidad.
 - a. Definir los participantes, que deben ser actores claves que presenten una elevada motivación y pueden ser escogidos por los mismos trabajadores. Además puede haber un representante del sindicato, ya que existen buenas relaciones con los dirigentes sindicales.

- b. Establecer las fechas de las reuniones, que deberían tener una periodicidad mensual.
- Coordinador: Encargado de comunicaciones de la planta y representante sindical.

En esta localidad existe una fuerte preocupación por temáticas medioambientales y comunitarias, por lo que gestionar este factor puede tener grandes repercusiones en la visión que sus trabajadores tienen de la empresa, ayudando a aminorar el descontento que presentan hacia ésta. Las actividades organizadas por este grupo deberán ser comunicadas y publicadas en los diarios murales.

Cada actividad tiene un responsable designado, el que debe velar por que éstas sean implementadas y se realicen adecuadamente en los tiempos determinados. Una vez transcurridos 3 meses desde la implementación, el responsable y el equipo que realiza cada actividad debe evaluar si los objetivos buscados se están cumpliendo y cuáles son los errores o mejoras a implementar.

Una vez cumplidos los objetivos, es de esperar que los sentimientos de abandono y desconfianza comiencen a atenuarse de manera que los trabajadores puedan ser más activos y cooperar con la comunicación en su organización.

Intervención a mediano plazo

En esta segunda fase de la intervención se espera cambiar ciertos problemas organizacionales que impiden una comunicación fluida. En este sentido, se espera que la organización considere en sus políticas de gestión a la comunicación organizacional y mejore los métodos utilizados para informar a sus trabajadores. De esta manera, los trabajadores estarían más dispuestos a implementar cambios o reestructuraciones, ya que al estar más informados, comprenderían por qué es necesario realizarlos (Proctor & Doukakis, 2003). Este es un punto importante, ya que esta empresa compite a nivel mundial por ser líder en su rubro, por lo que deben adaptarse continuamente a las exigencias de su entorno.

➤ Objetivos específicos:

- Establecer lineamientos que orienten las gestiones comunicacionales de la empresa.

- Actualizar satisfactoriamente los medios de comunicación formal de la empresa.
- Disminuir el rumor como forma de comunicación en la planta.

Para cumplir con estos objetivos se proponen las siguientes actividades:

- Capacitar a las jefaturas en competencias comunicacionales.
 - Responsable: Consultora de recursos humanos de la planta.

Se espera otorgar herramientas a los mandos intermedios, que los oriente respecto a las mejores maneras de comunicar y entrene sus competencias comunicativas. Para lograr esto, es necesario capacitarlos para que tengan un rol activo en la gestión de la comunicación, estando atentos a identificar factores que pudiesen poner en riesgo un adecuado flujo de información, y cooperando activamente con la disminución del rumor en la planta. De esta manera los trabajadores estarían en condiciones de adaptarse a los cambios y mantener una comunicación fluida.

- Mejorar los tiempos de actualización y entrega de información, a través de los medios de comunicación formal de la empresa.
 - Responsable: Encargada de comunicaciones de Santiago y encargado de comunicaciones de la planta.

Este es un punto muy importante, ya que en la actualidad el boletín de la empresa se está implementando cada cuatro meses, por lo que la información que incluye es antigua y carece de sentido para los trabajadores. El área de comunicaciones de la empresa debe hacer un esfuerzo por implementar y actualizar los medios de comunicación dentro de los plazos establecidos, para garantizar una información oportuna a los trabajadores:

- Intranet mensualmente.
- Boletines bimensualmente.
- Revista una vez al año.
- Escoger a un grupo de trabajadores, que en conjunto con el departamento de comunicaciones de la planta, desarrollen una propuesta con las noticias más importantes de su localidad, las que se incluirían en el boletín de la empresa.
 - a. Definir los participantes, que deben ser actores claves y motivados para esta tarea, los que pueden ser escogidos por los trabajadores de la planta.

Es importante incluir a algún representante del sindicato, ya que éste puede estar al tanto de noticias relevantes.

- b. Presentar un informe con las noticias escogidas al departamento de comunicaciones de Santiago, el que está encargado de publicar el boletín.
 - Responsables: Encargado del departamento de comunicaciones de la planta, encargada de comunicaciones de Santiago y un representante sindical.

De esta manera, se consigue que en el boletín de la empresa aparezcan las noticias más importantes de la planta. Por otro lado, los trabajadores se sentirán representados por el boletín además de percibir que tienen participación y que son tomados en consideración por la empresa.

- Establecer políticas en gestión comunicacional a nivel organizacional.
 - a. Generar un panel de discusión, compuesto por un experto en comunicaciones externo a la organización, por la encargada de comunicaciones de la empresa, gerente de desarrollo organizacional y consultores de RRHH.
 - b. Desarrollar y definir las políticas de gestión comunicacional.
 - c. Presentar al gerente general un informe con las políticas desarrolladas.
 - d. Implementar las políticas aprobadas por la gerencia general.
 - e. Difundir las políticas definidas a través de los medios comunicacionales de la empresa.
 - Responsable: Encargada de comunicaciones de Santiago.

Al generar un panel moderado o guiado por un experto y compuesto por personas que tienen responsabilidad en la gestión de la comunicación de la empresa, se posibilita obtener ideas reales que se adecuen a las posibilidades y cultura de la empresa, además se genera una discusión multidisciplinaria, lo que enriquece la visión y la propuesta contemplaría diferentes aspectos del fenómeno. Una vez definidas las políticas es importante difundirlas y que los trabajadores se enteren de la postura de la empresa en temáticas comunicacionales.

Cada uno de los responsables de las actividades debe asegurarse de la adecuada implementación de éstas. Se espera que los objetivos se cumplan en aproximadamente 6 meses después de la implementación, por lo que una vez transcurrido este tiempo se debe evaluar el cumplimiento de los objetivos y proponer mejoras a las actividades realizadas.

Una vez cumplidos los objetivos se espera que se produzca una mejora sustancial en las comunicaciones de la planta, por que los trabajadores estarían más informados, confiarían más en la información que reciben y disminuiría el rumor como forma de comunicación, ya que se procuró promover la participación y el diálogo en los trabajadores. De esta manera, los sujetos pueden ser activos en la mantención de la comunicación en su empresa, por lo que los buenos resultados comunicacionales debieran mantenerse a largo plazo.

Finalmente, es necesario explicar las razones para no incluir en esta propuesta una actividad para aumentar la cobertura de intranet. A pesar de ser una inquietud encontrada tanto en los DO como en las entrevistas, se considera que su impacto a nivel comunicacional sería bajo ya que la mayoría de los operarios de la planta no se encuentran familiarizados con el uso de computadores y se cree que los requerimientos de contar con un acceso a intranet se relaciona más con una necesidad de inclusión en la empresa que con la falta real de esta herramienta. Se cree que dicha necesidad de inclusión se estaría satisfaciendo con las actividades que apuntan tanto a que los trabajadores estén más informados, como a que sean partícipes de actividades organizacionales.

CONCLUSIONES

La comunicación es un fenómeno fundamental en la vida de las organizaciones, ayudando a aumentar la motivación y productividad de los trabajadores cuando está gestionada de manera adecuada (De la Cruz, 2005). Por lo que es un instrumento que debe ser considerado por las empresas para mantenerse competitivas en un mundo globalizado, donde el valor que las personas entregan a las organizaciones es de suma importancia (Proctor & Doukakis, 2003).

La teoría de la contingencia, incorpora el medio externo al análisis de la comunicación organizacional y concibe que las instituciones deben apuntar a conseguir un modelo de gestión que sea capaz de adaptarse a los continuos cambios ambientales, ya que el entorno influye en el desempeño de una organización (Stroh & Jaatinen, 2001). De acuerdo a la información obtenida en esta investigación, es posible mencionar que para los trabajadores de esta localidad, la relación que su empresa mantiene con la comunidad es fundamental. Por esta razón, se puede decir que el entorno de la planta influye en las

dinámicas internas, afectando su rendimiento. De esta manera, es posible concluir que los resultados de este estudio corroboran una de las ideas centrales de la teoría de la contingencia.

El realizar una aproximación práctica al fenómeno comunicacional, otorga una visión de las problemáticas cotidianas que posee una organización, cuando ésta presenta dificultades comunicacionales. De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que en la planta estudiada existen una serie de problemas para comunicar satisfactoriamente, lo que causa complicaciones en la cotidianidad laboral. Dentro de éstas, se puede mencionar que los trabajadores no se encuentran adecuadamente informados, situación que se acentúa en los niveles más bajos de la organización, además los empleados desconfían de los mensajes entregados por la empresa. La información es escasa y desigual, ya que no todos los trabajadores reciben los mismos mensajes y el rumor juega un rol importante en las comunicaciones. A nivel organizacional, se encuentra que la actualización de los medios formales de comunicación es insatisfactoria, además la empresa no cuenta con políticas que definan la gestión comunicacional.

Las problemáticas comunicacionales anteriormente descritas, generan una serie de sentimientos negativos en los trabajadores, éstos se sienten abandonados y poco considerados por su empresa y presentan un bajo nivel de orgullo hacia ésta. Sienten que la organización no considera sus necesidades y no se preocupa por la comunidad en que está inserta. De acuerdo a lo anterior, se puede deducir que los problemas comunicacionales traen una serie de consecuencias negativas, ya que no sólo afectan la cotidianidad laboral, sino que también a los sentimientos que los trabajadores tienen hacia su empresa. Repercutiendo en la motivación, rendimiento, nivel de rotación de personal, sensación de pertenencia y las relaciones con las jefaturas. Sin embargo, es necesario aclarar que estas reacciones, podrían ser causadas por variables que no fueron consideradas en este estudio. A pesar de lo anterior, se puede deducir, a partir de la información que los mismos trabajadores refieren, que la comunicación organizacional tiene una fuerte influencia en las reacciones ya descritas.

Los postulados de la teoría de la contingencia, plantean que no existe una forma de gestión aplicable a todas las organizaciones (Pinto et al. 2003). De acuerdo a lo anterior, se elaboró una propuesta de intervención, en base al diagnóstico comunicacional realizado en la planta. En dicho diagnóstico, sobresale la elevada necesidad de inclusión a la empresa que presentan los trabajadores de la planta. Por esta razón, se propusieron

actividades que buscaban fomentar el diálogo y la participación en los trabajadores, para suplir este requerimiento. Con estas actividades, no sólo se busca mejorar las comunicaciones en la planta, sino que también los sentimientos de exclusión y abandono que los trabajadores presentan con relación a su empresa.

Es importante aclarar que las reacciones y sentimientos, que se mencionan en los trabajadores de la planta, ante una gestión deficiente de la comunicación, no necesariamente se puede extrapolar a otras organizaciones, ya que este estudio se realizó en una planta inserta en una cultura nortina, con influencias indígenas.

REFERENCIAS

- Arnold, M., Osorio, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. Cinta de Moebio*, 3.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann.
- De Faria Mello, F. (1983). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. (3ª ed.). México: Limusa.
- De la Cruz, N. (2005). *La motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización. Perspectivas Psicológicas*, 5, 91-95.
- Díaz, M. (1994). *La información en el pensamiento organizativo. Cuadernos de estudios empresariales*, 4, 103-115.
- Flores, F. (1996). *Inventando la empresa del siglo XXI*. (9ª ed.). Dolmen Ediciones.
- González, C. (2006). *Para una Buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro. La comunicación interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquín López*. Tesis de licenciatura en comunicación social. Universidad Nacional de Jujuy.
- Hewitt, P. (2006). *Electronic mail and internal communication, a three factor model. Corporate Communications International Journal*, 11, 78-92.
- Jutorán, S. (1994). *El proceso de las ideas sistémico-cibernéticas. Sistemas Familiares*, 9-27.
- López, R. (1998). *Crítica a la teoría de la información. Cinta de Moebio*, 3.
- Macías, G. (2003). *Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización. Tesis de doctorado en comunicación audiovisual y publicidad*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mateo, M., García, M. (2005). *El análisis econométrico desde la perspectiva de sistemas de información: Un cambio de configuración. Estudios económicos de desarrollo internacional*, 5, 133-142.
- Melewar, T., Bassett, K., Simões, C. (2006). *The role of communication and visual identity in modern organizations*, 11, 138-147.
- Ortiz, J. (2003). *Las organizaciones como sistemas contingentes e indicadores de gestión. Pontificia Universidad Javeriana*, 442-464.

- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Pinto, J., Soto, N., Gutiérrez, A., Castillo, L. (2003). *Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de las contingencias*. *Estudios gerenciales*, 088, 67-86.
- Proctor, T., Doukakis, I. (2003). *Change management: the role of internal communication and employee development*. *International Journal*, 8, 268-277.
- Rivas, L. (2007). *Mapas de las teorías de la organización: Una orientación para empresas*. *Concyteg*, 23, 35-67.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed.) México: Prentice may.
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos*. Tesis doctoral. Universidad autónoma de Barcelona.
- Ruiz, S. (2006). *Apuntes de metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Chile.
- Smallman, C., Weir, D. (1999). *Communication and cultural distortion during crises*. *Disaster Prevention and Management*, 8, 33-41.
- Staruss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de Investigación Cualitativa*. Medellín: Editorial de la Universidad de Antioquia.
- Stroh, U., Jaatinen, M. (2001). *New approaches to communication management for transformation and change in organizations*. *Journal of communication management*, 6, 148-165.
- Taylor, S. J., Bogdan, R. (1986). *Introducción a los Métodos Cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.
- Van Riel, C. (2003). *Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional*. *Razón y Palabra*, 34.
- Varona, F. (1994). *Las nuevas tecnologías de la comunicación: Impacto en la cultura y la comunicación organizacional*. *Revista comunicación*, 17, 92-105.
- Varona, F., Downs, C. (1993). *Un estudio comparativo de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo en dos compañías guatemaltecas*. *Diálogos de la comunicación*, 28, 1-16.
- Velásquez, F. (s.f.). *El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo*. *Estudios gerenciales*, 27-40.

- Weels, B., Spinks, N. (1999). *Communicating with the community*. *Career development international*, 4(2), 108-116.
- Wenk, E. (2006). *Apuntes Metodología de la investigación científica*. Universidad de Chile.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

APÉNDICES

A. Carta de consentimiento de participación en entrevista**Consentimiento de participación en una entrevista**

Yo....., he sido invitado/a a dar una entrevista de las dinámicas comunicacionales de la empresa.

Entiendo que se grabará mi entrevista en cassettes de audio. También estoy enterado/a de que la información será **confidencial y anónima** ya que la identidad de la empresa sólo será conocida por la alumna memorista y los profesores pertinentes.

Entiendo que mi participación es **voluntaria** y sé que **puedo negarme a participar o retirarme** en cualquier momento de la entrevista.

He leído y entiendo esta hoja de consentimiento y estoy de acuerdo en participar en esta entrevista.

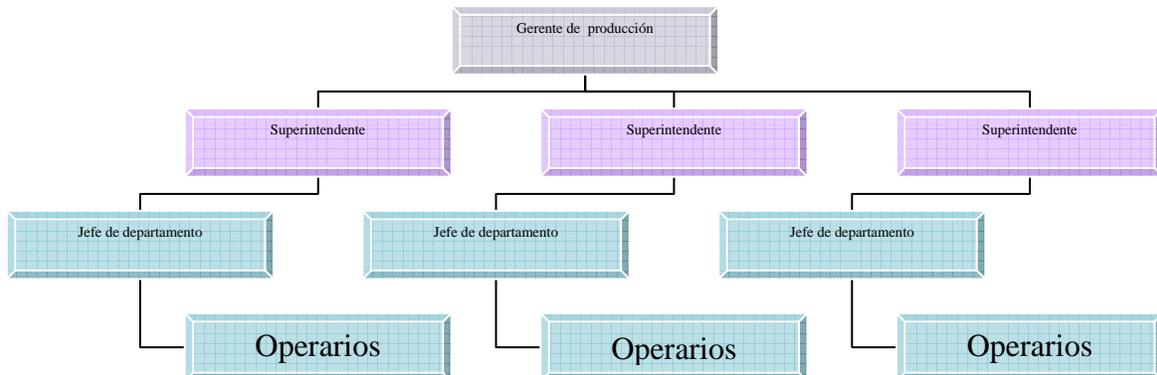
.....

Firma

Fecha

B. Contextualización de la información

Organigrama



Características de la comunicación en la empresa

La organización cuenta con un departamento encargado de dirigir las comunicaciones en la empresa. Las funciones de dicho departamento son crear y mantener los medios de comunicación formal de la organización en todas las dependencias de ésta, además de responder a las inquietudes o solicitudes que las comunidades realizan a la empresa. Los medios de comunicación ocupados por la organización son básicamente tres:

- Intranet, cuya actualización debiera ser mensual.
- Boletines, cuya periodicidad debería ser bimensual.
- Revista, cuya implementación es anual.

Es importante mencionar que este departamento cuenta con sucursales en las regiones para facilitar sus funciones y hacer más expedita la entrega de los medios a los trabajadores. Respecto a los canales informales de comunicación en la empresa, éstos surgen de manera espontánea y no existe una regulación de los mismos.

Breve historia de la planta

La empresa inaugura esta planta en 1995, por lo que posee más de diez años de antigüedad. En un comienzo se instaura una política de puertas cerradas hacia la comunidad y un estilo de liderazgo autoritario con sus colaboradores. Por otro lado, no se

contaba con la infraestructura necesaria para suplir las necesidades básicas de los trabajadores, a lo que se suma desigualdad en las condiciones laborales entre las distintas áreas. Esta situación empieza a revertirse aproximadamente en 1998, donde se procura cambiar los estilos de liderazgo de los jefes, intentando acabar con el autoritarismo, se realizan mejoras en infraestructura y se comienzan a abrir las puertas a la comunidad. La mayoría de los trabajadores de esta planta, no habían terminado sus estudios básicos, por lo que no sabían leer ni escribir, esta situación se revirtió con un proyecto de nivelación de estudios llevado a cabo por la empresa, en el cual los trabajadores tuvieron la posibilidad de terminar sus estudios de enseñanza media, de esta forma, en la actualidad los operarios de la planta se encuentran alfabetizados, por lo que pueden acceder a los medios de comunicación formal de la empresa.

C. Dinámicas relacionales de los DO

Dinámicas Grupales

➤ *Grupo 1 y 2 rol general*

Las dinámicas relacionales de los grupos de rol general, se caracterizan por la lentitud, reticencia y reactividad, presentando poca iniciativa para hablar, se crean largos silencios, lo que hace que los moderadores tengan que realizar muchas preguntas creándose una dinámica reactiva. En el caso del primer grupo sólo hablan dos personas y lo hacen como una sola voz, expresando una sola opinión en el grupo, no existiendo contradicciones o discusiones entre los trabajadores. Por otro lado, no tocan la comida ni las bebidas, posteriormente comentan *“las galletas estaban ahí para miraras”*, de lo que se desprende que poseen muy poca confianza e iniciativa. Respecto de la dinámica del segundo grupo, no difiere grandemente del primero, caracterizándose por el silencio, finalmente un trabajador asumió la vocería del grupo con un tono muy quejoso, mientras sus compañeros guardaban silencio o se expresaban mediante gestos de afirmación y molestia. Luego de un momento de esta dinámica de silencios y quejas uno de los participantes se atrevió a interpretarlos como una demostración de miedo y desconfianza de parte de los trabajadores hacia su empresa. A pesar de lo anterior, algunos guardaron silencio hasta el final, retirándose molestos de la reunión. Uno de ellos agradece la invitación y obtiene la siguiente respuesta por parte de su compañero: *“A ti nadie te invitó, te mandó tu jefe”*.

➤ *Grupo 3 y 4 rol supervisor*

Respecto a los grupos de rol supervisor, se observa que sus dinámicas son más fluidas, mostrándose más confiados y distendidos. En el caso del grupo 3, inicialmente fueron silenciosos, sin embargo logran dialogar a medida que transcurre la reunión, la principal inquietud giró en torno a la identidad de su localidad y las diferencias que tienen con la empresa *“Es difícil que una persona que trabaje (aquí) diga que trabaja en la empresa, por que somos realidades muy distintas, yo, en estos ocho años que trabajo acá, sólo he ido dos veces a María Elena”*, otros participantes reafirman lo anterior *“Nosotros tenemos otra historia, ni si siquiera compartimos ese pasado salitrero” (...)* *“la gente de Santiago nos ve como astronautas, como colonizadores, aislados, no entienden como podemos trabajar acá”*. Es posible pesquisar que se sienten excluidos de la empresa y realizan una serie de ácidos comentarios entre ellos en torno a los eventos y la rotación de personal.

Antes de iniciar el diálogo, ojean la memoria social y empiezan a comentar sarcásticamente que otras localidades aparecen más que ellos, *“somos muy feos, pues sólo salen fotos de paisajes y ninguna de nosotros”*. Después de unas risas otro de los participantes comenta *“es mejor que no saquen fotos de gente, pues al año siguiente seguramente no van a estar”*, al preguntarle a que se refería con esto, contesta; *“a que lo más probable es que esté en otro lugar, (...) pues aquí la rotación es alta”*.

En el caso del grupo 4, la reunión comienza con 20 minutos de retraso, ya que no llegaban más de tres personas a la reunión, a pesar de lo anterior este es el único grupo que se expresa y habla libremente de diversos temas desde el comienzo, además en este grupo se presentan dos estilos de supervisión entre los participantes, uno más cargado al paternalismo y otro crítico a esta tendencia, por esta razón este es el único grupo que presenta dos opiniones diferentes y que no habla a una sola voz, mientras uno de los supervisores comparte la percepción de los operadores de que la empresa abandona a los trabajadores, otro los responsabiliza por reactivos.

Las diferencias en el modo de enfrentar los DO difieren entre los trabajadores de rol general y los de rol supervisor, ya que si bien es cierto, ambos presentan quejas y relatan disconformidad con la empresa, éstas se estarían acentuando entre quienes se encuentran más abajo en la línea jerárquica.