



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIAGNÓSTICO, CARACTERIZACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA A LAS
COMUNICACIONES INTERNAS EN LA
SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

FRANCISCA JULLIET TORRE LUQUE

PROFESORA GUÍA:
VIVIEN ALEJANDRA VILLAGRÁN ACUÑA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO
CRISTIÁN RODRIGO BINIMELIS SQUELLA

SANTIAGO DE CHILE
2015

DIAGNÓSTICO, CARACTERIZACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA A LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN LA SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES

La Subsecretaría de Telecomunicaciones, o Subtel, organismo del Estado chileno, plantea como desafío abordar un problema que aqueja a numerosas organizaciones: las falencias en comunicaciones internas. La hipótesis del proyecto consiste en analizar si el resto de la organización percibe lo mismo ya que el problema es planteado inicialmente por parte de la cúpula directiva. Además, se pretende investigar en qué se traducen estas falencias para Subtel.

El objetivo general del proyecto es diseñar propuestas de mejora que se hagan cargo de las causas del estado actual de las comunicaciones internas, planteando que estas dependen de factores tales como la organización, los procesos y la comunicación misma. Como objetivos específicos se plantean construir un modelo conceptual de comunicaciones en organismos públicos para comprender el fenómeno que se busca abordar, diseñar herramientas de levantamiento de información para el caso particular de Subtel, confeccionar un diagnóstico que de cuenta del estado actual de las comunicaciones internas y sus causas, para posteriormente, construir propuestas de mejora.

La metodología principal consiste en la construcción de un diagnóstico que evalúe aspectos comunicativos y organizacionales, cuyo fin último es la caracterización exhaustiva del estado de las comunicaciones internas de Subtel. Éste se construyó a través de un levantamiento de información mediante entrevistas a funcionarios de Subtel, y el procesamiento riguroso del material; a lo anterior se agrega el análisis de documentos básicos de la organización, y la integración de un marco conceptual exhaustivo que permite comprender el concepto de comunicaciones internas, más allá de su uso informativo, en una realidad sistémica muy particular: las organizaciones públicas.

Como resultado del diagnóstico, procesamiento y análisis de la información, se obtiene una caracterización concisa del estado actual de las comunicaciones internas: no existe una transmisión efectiva de la estrategia a través de la organización; ello tiene impacto en el quehacer de Subtel a través de fenómenos tales como la *insularidad* (o *comportamiento estanco*) que da cuenta de carencias en aspectos como el trabajo en equipo. Quien causa lo anterior son las autoridades que no están siendo líderes efectivos en aspectos comunicativos: no están siendo capaces de aunar a sus equipos bajo un mismo propósito. Las propuestas de mejora responden a una mirada profesional de abordar el fenómeno diagnosticado, apuntan a sus causas y se desarrollan en torno al incremento de las habilidades comunicativas de los líderes. Sin embargo, antes de implementar esas propuestas, se recomienda transmitir los resultados del diagnóstico a toda la organización, ya que ello, además de sentar las bases para que los cambios planteados en las propuestas de mejora tengan una mejor recepción, consiste en una señal clara de que a la autoridad le interesa hacerse cargo de las comunicaciones internas en Subtel.

Como conclusiones se destaca que las comunicaciones internas tienen el potencial de abordar cualquier desafío organizacional (no sirven solamente como un medio pasivo-informativo). Tienen una parte de diseño, que consiste en la definición de planes comunicativos por parte de las unidades de apoyo, y una parte de implementación que debe ser abordada por los líderes, quienes son los principales llamados a transformar la estrategia en acción y quehacer en la organización, a través de conversaciones, de manera conjunta con sus equipos de trabajo y de forma constante en el tiempo. Una organización debe, y puede, hacerse cargo de sus líderes a través de mecanismos internos como la creación de procesos y prácticas comunicativas, que se pueden supervisar e incentivar por medio de sistemas de gestión de recursos humanos.

Las comunicaciones internas debiesen ser una preocupación constante, independiente de la administración que lidere la Subsecretaría. Las conclusiones y propuestas son genéricas ya que probablemente lo que pasa en Subtel puede aplicar para otros Servicios Públicos. Finalmente, si Subtel se hace cargo de sus comunicaciones internas según las propuestas de mejora, puede llegar a considerarse un Servicio innovador dentro del Estado.

DEDICATORIA

Le dedico esta memoria a mis padres, Anita y Rodrigo, por su apoyo y amor incondicional.
A Gonzalo por aceptar este contrato indefinido.
Y a los tres por aguantar a *mi otro yo*.

También hago una mención honrosa a mis tres angelitos: mi abuela, mi tata y Julián.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, quiero agradecer a las tres personas que estuvieron a mi lado durante este larguísimo proceso de *nunca acabar*: Mami, Papi Rodric y Gonzito; saben de sobra que con ustedes los vasos de agua parecen menos piscinas, y se ven más llenos que vacíos. Los quiero mucho y nunca se olviden de que siempre voy a estar ahí para ustedes también.

Gracias Isa por escucharme dándole la lata con la tesis, por el apoyo, la fe, y por no latearse tanto.

Gracias Tía Eli por su apoyo y ayudarme a encontrar este proyecto tan interesante que me permitió conocer de cerca una realidad que me atrae mucho. Muchas gracias a Pedro Huichalaf por recibirme y su disposición con este estudio, a Sandra Álvarez por permitirme asistir todos los días a Subtel y a Juan Pablo Lefián por su asesoramiento continuo. Igualmente muchas gracias a Bernardo por acercarme al inicio a la realidad organizacional de Subtel.

Muchas gracias a todas las personas en Subtel que estuvieron dispuestas a colaborar en este estudio por medio de las entrevistas, un abrazo gigante para ustedes mis 22 incógnitos ya que este trabajo no podría haber sido igual sin su ayuda.

Agradezco con cariño a las todos con quienes compartí más de cerca: gracias Nati por tu bienvenida y presentación, Felipe por tu buena disposición de recibirme y hacerme sentir parte del equipo, Martita y Pato por ser los más amorosos, tirar la talla y ponerse contentos al vernos (infinitas gracias también por todas las respuestas a la gran cantidad de preguntas que les hacía), y en general a todo el equipo de Gestión de Personas y de Finanzas de Subtel. En especial muchas gracias a quienes alegraban siempre los almuerzos: Manu, Chama, y también a Dany.

Sin embargo, por sobretodo quiero agradecer a mis compañeritas de oficina Clau y Kika. Gracias por recibirme abiertamente desde el primer día que llegué, alegrarme este trabajo inmenso y por estar siempre dispuestas a ayudarme y apoyarme. Gracias por ser una compañía irremplazable, las risas, la radio TOP, y sus buenas vibras, que me hacen terminar este trabajo con el corazón lleno.

Muchas gracias a los excelentes profesores que tuve y creyeron en mí durante este proceso. Muchas gracias Profe Vivien por el tiempo y ganas que siempre se pudo hacer para mi. Gracias Profe Juan Pablo por sus consejos y formas de hacerme ver que iba bien. Gracias Profesor Cristián por ese reto en el Tavelli ya que fue necesario para poder espabilar y terminar este trabajo tan bien.

Gracias a mis compañeros del E y F (y a mis Profes perdidos del E) ya que fue un gusto poder conocerlos alguna vez en la carrera y haber compartido juntos este desafiante proyecto solitario. También, ¡muchas gracias a las Tías de la Biblioteca por ser las más paleteadas de la vida!

Gracias a todos mis amiguit@s de la U, hicieron que estos 6 años fueran maravillosos: desde plan común hasta industrias, pasando por Taller y la FONGSP.

Gracias a los que se han ido quedando, Chari, Paichon, Eric, Alex, Gonza, Yanxi, Felipe, Álvares, Charlie, Betsy, Mati, gracias por los momentos entretenidos que pudimos compartir durante estos años, trabajando juntos, terraceando o de viaje; espero que puedan haber más momentos que recordar en lo que venga.

Una mención más que honrosa, a toda mi legión de transcriutores: son lo máximo y nunca les podré agradecer por completo por su ayuda gigante. Gracias por compartir parte de este trabajo conmigo.

Agradezco de todo corazón a quienes creyeron en mí durante este proceso, y lo siguen haciendo, ya que de paso me hicieron creer también a mí.

TABLA DE CONTENIDOS

PRIMERA PARTE	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	2
1.1. ANTECEDENTES GENERALES.....	2
1.1.1. LA SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES	2
1.1.1.1. HISTORIA	2
1.1.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.1.1.3. ESTRATEGIA.....	4
1.1.1.3.1. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	5
1.1.2. COMUNICACIONES INTERNAS EN LA SUBSECRETARÍA	6
1.1.2.1. GOBIERNO EXPRESIDENTE SEBASTIÁN PIÑERA ECHEÑIQUE 2010-2014.....	6
1.1.2.2. GOBIERNO PRESIDENTA MICHELLE BACHELET JERIA 2014-2018	6
1.1.3. PARTICULARIDADES DE SUBTEL EN EL SECTOR PÚBLICO	7
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2.2. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.2.3. VIABILIDAD.....	11
CAPÍTULO II: ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PROYECTO.....	12
2.1. OBJETIVOS.....	12
2.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2.2. PRODUCTOS OBTENIDOS.....	13
2.3. ALCANCES.....	14
2.4. RIESGOS PREVISTOS Y ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN	15
SEGUNDA PARTE.....	16
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE TRABAJO	17
3.1. MODO DE TRABAJO	17
3.1.1. MODO DE TRABAJO CON LA ORGANIZACIÓN.....	17
3.1.2. MODO DE ABORDAR EL PROYECTO	17
3.1.3. METODOLOGÍA PREVIA A LA INVESTIGACIÓN TEÓRICA	19
CAPÍTULO IV: MARCO CONCEPTUAL	21
4.1. INTRODUCCIÓN.....	21
4.2. LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS COMO OBJETO DE ESTUDIO.....	22
4.2.1. SISTEMAS	22
4.2.2. SISTEMAS COMPLEJOS	23

4.2.3. SISTEMAS SOCIALES.....	25
4.2.4. ORGANIZACIONES.....	27
4.2.5. ORGANIZACIONES PÚBLICAS.....	28
4.2.5.1. ORGANIZACIÓN ESTATAL.....	28
4.2.5.2. VALOR PÚBLICO	29
4.2.5.3. COMPORTAMIENTOS EMERGENTES EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS	30
4.2.5.3.2. INSULARIDAD	32
4.2.6. DIMENSIONES ORGANIZACIONALES.....	32
4.2.6.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	32
4.2.6.2. EQUIPOS DE TRABAJO	33
4.2.6.3. LIDERAZGO	34
4.2.6.4. ESTRATEGIA.....	36
4.2.6.5. CAMBIOS Y GESTIÓN DEL CAMBIO	37
4.2.6.6. MOTIVACIÓN	37
4.3. COMUNICACIÓN	39
4.3.1. ASPECTOS BÁSICOS	39
4.3.2. COMUNICACIÓN INTERNA	41
4.3.2.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	42
4.3.2.2. FLUJOS DE COMUNICACIÓN	43
4.3.2.3. SISTEMAS DE COMUNICACIONES.....	45
4.3.2.4. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	46
4.3.2.5. UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA.....	47
4.4. PROCESOS	53
4.5. DIAGNÓSTICO.....	54
4.6. CARACTERIZACIÓN DE PROBLEMAS.....	55
4.6.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS - OBJETIVOS.....	55
4.7. SÍNTESIS CONCEPTUAL.....	57
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	59
TERCERA PARTE.....	61
CAPÍTULO VI: SOPORTE LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO.....	62
6.1. INTRODUCCIÓN.....	62
6.2. CONSTRUCCIÓN HERRAMIENTA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	63
6.2.1. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO.....	64
6.2.1.1. OBJETIVO GENERAL DE LA ENTREVISTA.....	64
6.2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ENTREVISTA.....	65
6.2.2. PUNTOS DE ANÁLISIS	65
6.2.3. REQUISITOS DE LA REALIZACIÓN	65

6.2.4. MACRO ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	66
6.3. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO	67
6.3.1. TAMAÑO MUESTRA Y JUSTIFICACIÓN	67
6.3.2. DATOS REPRESENTATIVOS DE LA MUESTRA	68
CAPÍTULO VII: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	69
7.1. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	69
7.2. RESULTADOS GENERALES	70
7.3. DESCRIPCIÓN DE LA “REALIDAD” ORGANIZACIONAL	72
7.3.1. CITAS Y NODOS.....	73
7.3.2. DIMENSIONES ORGANIZACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA COMUNICACIONAL	74
7.3.2.1. DIMENSIÓN LIDERAZGO, AUTORIDAD Y PODER	75
7.3.2.2. DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO	83
7.3.2.3. DIMENSIÓN ESTRATEGIA	91
7.3.2.4. DIMENSIÓN COMUNICACIONES	97
7.3.2.5. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS.....	118
CAPÍTULO VIII: DIAGNÓSTICO	125
8.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	125
8.1.1. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA.....	125
8.1.1.1. ESTRATEGIA ÓPTIMA	125
8.1.1.2. ESTRATEGIA ACTUAL DE SUBTEL	125
8.1.2. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO.....	127
8.1.2.1. LIDERAZGO ÓPTIMO.....	127
8.1.2.2. LIDERAZGO ACTUAL DE SUBTEL.....	127
8.1.3 ANÁLISIS DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	128
8.1.3.1. TRABAJO EN EQUIPO ÓPTIMO	128
8.1.3.2. TRABAJO EN EQUIPO ACTUAL DE SUBTEL	128
8.1.4. ANÁLISIS DE LAS COMUNICACIONES.....	129
8.1.4.1. COMUNICACIÓN ÓPTIMA	129
8.1.4.2. COMUNICACIÓN ACTUAL DE SUBTEL	130
8.2. CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN SUBTEL.....	133
8.2.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS	133
8.2.1.1. PROBLEMA CENTRAL	133
8.2.1.2. EFECTOS.....	133
8.2.1.3. CAUSAS.....	134
8.2.1.4. DIAGRAMA	135
8.2.2. ÁRBOL DE OBJETIVOS	136
8.2.2.1. OBJETIVO CENTRAL.....	136

8.2.2.2. FINES.....	136
8.2.2.3. MEDIOS Y PARÁMETROS.....	137
8.2.2.4. DIAGRAMA	138
CAPÍTULO IX: PROPUESTAS DE MEJORA.....	139
9.1 INTRODUCCIÓN.....	139
9.1. PROPUESTAS GENERALES.....	140
9.2. PROPUESTAS AL LIDERAZGO	141
9.2.1. DIMENSIÓN ENTORNO	141
9.2.1.1. GEOGRÁFICO	141
9.2.1.2. ASPECTOS EXTERNOS: MERCADO, TECNOLÓGICO – LEGAL, POLÍTICO.....	141
9.2.2. DIMENSIÓN ESTRATEGIA	142
9.2.2.1. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	142
9.2.2.2. VALORES	143
9.2.3. DIMENSIÓN DISEÑO	144
9.2.3.1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA.....	144
9.2.3.2. DIMENSIÓN TECNOLOGÍA.....	146
9.2.3.3. DIMENSIÓN SISTEMAS	147
9.3. PROPUESTAS PARA LOS FUNCIONARIOS.....	149
CUARTA PARTE	150
CAPÍTULO X: CONCLUSIONES	151
10.1. CONCLUSIONES ASOCIADAS AL ESTUDIO Y VISIÓN DE LA MEMORISTA	151
10.2. CONCLUSIONES ASOCIADAS A LA METODOLOGÍA	154
10.3. CONTINUIDAD DEL TRABAJO EN SUBTEL	156
QUINTA PARTE	157
CAPÍTULO XI: BIBLIOGRAFÍA.....	158
CAPÍTULO XII: ANEXOS.....	160
11.1. ANEXO A: ANTECEDENTES GENERALES DE SUBTEL	160
11.2. ANEXO B: ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	163

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CÁLCULO TAMAÑO MUESTRA CON UNIVERSO FINITO DE 250.....	67
TABLA 2: CÁLCULO TAMAÑO MUESTRA CON UNIVERSO FINITO DE 300.....	68
TABLA 3: CANTIDAD DE NODOS SEGÚN CLASIFICACIÓN POR COMUNICACIÓN CON JUICIO.....	74
TABLA 4: PORCENTAJE DE ASPECTOS ORGANIZACIONALES ASOCIADO A LA DIMENSIÓN COMUNICACIONAL	74
TABLA 5: SÍNTESIS RESULTADOS DIMENSIÓN LIDERAZGO Y ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA	119
TABLA 6: SÍNTESIS RESULTADOS DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO Y ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA	120
TABLA 7: SÍNTESIS RESULTADOS DIMENSIÓN ESTRATEGIA Y ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA	121
TABLA 8: SÍNTESIS RESULTADOS ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA, PRIMERA IMPROBABILIDAD	122
TABLA 9: SÍNTESIS RESULTADOS ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA, SEGUNDA IMPROBABILIDAD	123
TABLA 10: SÍNTESIS RESULTADOS ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA, TERCERA IMPROBABILIDAD	124
TABLA 11: CARACTERIZACIÓN DOTACIÓN SUBTEL.....	162

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ESQUEMATIZACIÓN DE UN PROBLEMA	18
ILUSTRACIÓN 2: MODELO DE AGUJA HIPODÉRMICA.....	39
ILUSTRACIÓN 3: MODELO DE SHANNON Y WEABER	40
ILUSTRACIÓN 4: JERARQUÍA DE LA RIQUEZA DEL CANAL	47
ILUSTRACIÓN 5: ÁRBOL DE PROBLEMAS - OBJETIVOS	55
ILUSTRACIÓN 6: FOCO ANALÍTICO Y SISTÉMICO DEL MODO DE ABORDAR EL PROYECTO.....	64
ILUSTRACIÓN 8: CANTIDAD DE NODOS DE ANÁLISIS	73
ILUSTRACIÓN 9: ÁRBOL DE PROBLEMAS.	135
ILUSTRACIÓN 10: ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	138

PRIMERA PARTE
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El presente informe da cuenta del trabajo e investigación desarrollados a lo largo de este proyecto de tesis. Tanto profesores¹ como la estudiante que llevaron a cabo esta investigación, aseguraron el desarrollo de un proyecto de manera **autónoma**, en términos de recursos y posibilidades de quien lo realiza, con **criterio**, en base a lo aprendido durante la carrera y lo observado en la organización, y con **capacidad de síntesis** para presentar sus resultados.

La organización en la cual se desarrolla el trabajo fue la Subsecretaría de Telecomunicaciones, en adelante Subtel, organismo del Estado chileno, dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

Los sponsors de la alumna memorista son Pedro Huichalaf Roa, actual Subsecretario de Subtel, Sandra Álvarez, actual Jefa de Asesores del Gabinete del Subsecretario, y Juan Pablo Lefián, asesor Encargado de Planificación Estratégica y Gestión.

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1.1. LA SUBSECRETARÍA DE TELECOMUNICACIONES

Subtel es un organismo dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, creado a través del Decreto N^o 1762, en el año 1977. Su trabajo está orientado, desde su concepción, a coordinar, promover, fomentar y desarrollar las telecomunicaciones en Chile, transformando a este sector en motor para el desarrollo económico y social del país [1].

1.1.1.1. HISTORIA

El decreto de ley que crea la Subsecretaría de Telecomunicaciones, al alero del Ministerio de Transportes y *Telecomunicaciones*, fue dictado por la junta de Gobierno de la República de Chile el día 15 de abril del año 1977. Lo primordial fue abordar la necesidad de crear un organismo superior que dirigiera, orientara, controlara, coordinara, fomentara y desarrollara las telecomunicaciones en Chile. Además, fue necesario que este organismo superior fuese de un alto nivel técnico profesional, específico, lo suficientemente dinámico y ejecutivo para cumplir sus funciones, debido a la importancia de las telecomunicaciones como factor de desarrollo socioeconómico del país [2].

¹ A lo largo del informe se hace uso de forma masculina en los sustantivos por cuestiones de estilo en la escritura. Sin embargo, a juicio de la autora, los sustantivos no debiesen ser de un sexo predeterminado ya que ningún género debiese ser superior a otro, y esto se puede llegar a interpretar de la forma tradicional de escritura del idioma español.

1.1.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama del organismo se puede apreciar en el Anexo A, Ilustración 11.

Las principales funciones de las divisiones más emblemáticas, y que actualmente funcionan en Subtel son [3]²:

- ▶ **Concesiones:** División del proceso de negocio de Subtel que tiene como objetivo realizar las gestiones necesarias para el otorgamiento y modificación de las autorizaciones que los diversos servicios de telecomunicaciones requieren para su operación, de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Telecomunicaciones.
- ▶ **Fiscalización:** División del proceso de negocio de Subtel que tiene como objetivo velar por el fiel cumplimiento de la normativa sectorial vigente, para una correcta instalación, operación y explotación de los servicios de telecomunicaciones, en términos técnicos, de competencia y protección a los consumidores. (**Unidades regionales:** Desde hace siete años, aproximadamente, Subtel ha iniciado el despliegue de oficinas en algunas regiones del país, fundamentalmente para acercar las funciones de fiscalización de los servicios de telecomunicaciones que se encuentran repartidos en el territorio nacional).
- ▶ **Política Regulatoria y Estudios (PRE):** División del proceso de negocio de Subtel que tiene como objetivo diseñar estrategias e instrumentos que velen por el desarrollo del mercado de las telecomunicaciones, que promuevan la competencia en el sector, aseguren la disponibilidad de servicios de calidad y precios adecuados.
- ▶ **Gerencia del Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones (FDT):** División del proceso de negocio de Subtel que tiene como objetivo promover el aumento de la cobertura a los servicios de telecomunicaciones mediante el otorgamiento de subsidios y autorizaciones para el desarrollo de proyectos preferentemente en áreas rurales y urbanas de bajos ingresos del país, en donde el mercado no llega por sí solo por baja la rentabilidad del negocio.
- ▶ **Jurídica:** División de apoyo al proceso de negocio de Subtel que tiene como objetivo asesorar al Servicio en la elaboración y ejecución de todos los actos y actuaciones legales, tanto internos como respecto de otros organismos, velando porque estos se realicen de acuerdo a la normativa sectorial, y al ordenamiento jurídico en general, interpretando, cuando sea necesario, los preceptos legales, reglamentarios, o de carácter técnico que procedan, y estableciendo los criterios para su aplicación, debiendo incluso prestar representaciones judiciales cuando sea necesario.
- ▶ **Administración y Finanzas (DAF):** División de apoyo, y/o soporte, que tiene como objetivo obtener y suministrar en la cantidad, calidad y oportunidad requeridas, recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el cumplimiento de los fines de las unidades de Subtel, ejecutando acciones tendientes a optimizar el aprovechamiento y a verificar los resultados en el uso de los recursos.

² Cabe decir que actualmente se está elaborando una nueva estructura organizacional. Sin embargo, las divisiones mantienen las principales funciones aquí expuestas.

- ▶ **Gabinete:** División de staff encargada, al igual que en otros organismos del estado, de coordinar las distintas unidades de la Subsecretaría, buscando clarificar, reorientar y eliminar las dificultades para el normal desarrollo de los procesos institucionales, velando por el cumplimiento de las metas propuestas de acuerdo a los nuevos lineamientos de política pública.

Actualmente la autoridad máxima de la institución es el Subsecretario Pedro Huichalaf Roa. Cada una de las divisiones anteriormente descritas cuentan con un Jefe de División³, figura que conforma el segundo nivel jerárquico. A su vez, cada división tiene departamentos o unidades, las cuales son dirigidas por un Jefe de Departamento, tercer nivel jerárquico, o un Encargado de Unidad⁴, respectivamente.

La figura de Subsecretario es un cargo político de la administración pública que se enmarca dentro de un Ministerio o Secretaría de Estado. Son funcionarios que tienen el carácter de colaboradores inmediatos del Ministro y están encargados de ejercer la administración interna de la institución que lideran. Son nombrados y removidos libremente por el Presidente, o Presidenta, de la República. Más detalle al respecto se puede revisar en el Decreto de Ley N°1.028 que da cuenta de las atribuciones y deberes de los Subsecretarios de Estado⁵.

1.1.1.3. ESTRATEGIA

Como organismo público, las orientaciones estratégicas de Subtel provienen del actual Gobierno y se expresan en el documento “Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018”, de Michelle Bachelet Jeria, actual presidenta de Chile. Esto además de las funciones propias definidas por Ley para el organismo.

En lo referente a telecomunicaciones, entrega lineamientos generales para el quehacer de Subtel en el período mencionado [4]. Algunos puntos relevantes a desarrollar, según el Programa en esta Subsecretaría son:

- ▶ **Proteger al consumidor:** Se fortalecerá la labor fiscalizadora, reforzando la cantidad de personal y aumentando las facultades de éste, se endurecerán las multas ante servicios deficientes, y se incluirán nuevos controles en los contratos de servicio, junto con mejorar la transparencia de estos.
- ▶ **Generar mayor inclusión en el acceso a servicios de telecomunicaciones:** Se licitarán concesiones de infraestructura de banda ancha a todos los proveedores de telecomunicaciones en comunas de menores ingresos de las áreas metropolitanas del país, entre otras medidas.

³ Jefe de Gabinete en el caso de la división Gabinete, figura jerárquica superior a los Jefes de División.

⁴ Este cargo es solamente administrativo ya que a pesar de las responsabilidades adicionales (a las de un funcionario sin cargo de jefatura) que implica, no se cuenta como un cuarto nivel jerárquico en términos formales.

⁵ Disponible en el sitio de la Biblioteca del Congreso de Chile: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6453>

- ▶ **Impulsar la competencia en la industria:** Se modificarán las tarifas de servicios de telecomunicaciones, se velará por la desintegración vertical en el mercado, y se licitarán concesiones de infraestructura de fibra óptica.

Lo anterior se traduce e interpreta en Subtel como los siguientes ejes estratégicos [5]:

- ▶ **Defender a usuarios y usuarias de telecomunicaciones:** Lo que implica atender y educar al usuario, aumentar las sanciones y agilizar los cargos, potenciar la fiscalización ciudadana, compensar al usuario, y resguardar legalmente los derechos de los usuarios.
- ▶ **Aumentar la calidad de servicio en las telecomunicaciones:** Lo que implica tener una normativa pro calidad, incrementar las mediciones de calidad, promover la estandarización de los servicios, implementar normas internacionales, exigir umbrales de calidad de servicio.
- ▶ **Disminuir la brecha digital y potenciar la inclusión ciudadana:** Lo que implica facilitar el acceso a sectores vulnerables, avanzar en alfabetización digital, lograr apropiación social de las TIC's, fomentar la participación ciudadana y regional, e impulsar programas comunitarios e indígenas.
- ▶ **Impulsar la competencia para el desarrollo de la sociedad de la información:** Lo que implica fomentar la oferta, facilitar infraestructura estatal, modificar el régimen concesional y tarifario, efectuar reformas estructurales, hacer una actualización regulatoria.
- ▶ **Proveer infraestructura con sentido para el desarrollo digital y espacial:** Lo que implica mejorar la conectividad internacional, implementar la “TV Digital”, fomentar una política espacial, conectividad e inclusión digital, entorno para el desarrollo digital, educación y capacitación, servicios y aplicaciones.

A su vez cada uno de los ejes estratégicos se traduce en metas que permiten dar una orientación a la gestión del organismo.

1.1.1.3.1. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Para tener una mayor comprensión de la organización, en materia estratégica, se presentan a continuación la misión y visión actualmente declaradas [6]. Estas declaraciones fueron actualizadas durante el transcurso del año y el desarrollo del trabajo de la nueva administración que llegó a la Subsecretaría. La misión y visión declaradas a principio de año, distintas a las que se presentan a continuación, se encuentran en el Anexo A.

Visión:

“Al 2018 Chile se posicionará como un referente internacional en telecomunicaciones, habiendo alcanzado altos estándares de calidad de servicios a precios competitivos, minimizado la brecha digital con prioridad en los pueblos originarios, generado espacios de inclusión digital y defensa de los usuarios, liderando la coordinación de los servicios públicos hacia el desarrollo digital y habiendo impulsado una política pública e institucionalidad para el desarrollo espacial.”

Misión:

“Promover el acceso equitativo e inclusivo a las telecomunicaciones, reduciendo la brecha digital, generando un mayor balance y competencia entre los distintos actores del mercado, agilizando su desarrollo, resguardando la debida defensa de los usuarios y fomentando la prestación de servicios con altos estándares de calidad, en el contexto de un regulador activo que refuerce el marco normativo e institucional, logrando que los beneficios de la sociedad de la información estén disponibles para todas las chilenas y chilenos, en especial a los que viven en zonas rurales, extremas y de bajos ingresos.”

A partir de lo evidenciado, posiblemente en la próxima administración estas declaraciones lleguen a modificarse. Sin embargo, si se hace un contraste con las declaraciones anteriores, es posible observar que las modificaciones son relativamente leves; el cambio más significativo, a juicio de la autora, es el foco al cual el trabajo debiese abocarse, lo que va variando según los lineamientos políticos que se quieren transmitir al Servicio por parte de la administración que está a cargo.

1.1.2. COMUNICACIONES INTERNAS EN LA SUBSECRETARÍA

Lo que se ha expuesto hace referencia al accionar de la Subsecretaría, su línea de negocio y aspectos operativos. Para que lo anterior se lleve a cabo, y eventualmente sea mejorado, se necesita contar con instrumentos que sirvan de apoyo y que permitan mayor coordinación al interior de la organización.

Uno de ellos son las comunicaciones internas, macro instrumento de estrategia y soporte dentro de una organización. A continuación se revisa cómo estas se han gestionado y utilizado al interior de Subtel en el último tiempo.

1.1.2.1. GOBIERNO EXPRESIDENTE SEBASTIÁN PIÑERA ECHEÑIQUE 2010-2014

En la última resolución de este Gobierno, de fecha 17 de febrero de 2014, que da cuenta de las funciones y la estructura de Subtel, no se define una Unidad de Comunicaciones Internas ni tampoco la obligación por parte de alguna división, departamento o unidad de hacerse cargo de esta labor.

1.1.2.2. GOBIERNO PRESIDENTA MICHELLE BACHELET JERIA 2014-2018

En base a consultas realizadas al interior de la institución, se supo que hasta abril del presente año, una persona al interior de la DAF, estaba a cargo de la mantención del portal Intranet del Servicio; además, debía velar por la coordinación con miembros de otras divisiones, que actuaban de contrapartes, con el fin de que estos hiciesen lo mismo para la sección del portal perteneciente a su división; otra función que desempeñaba esta persona era enviar información masiva, a través de correos institucionales, para difundir eventos particulares de Subtel (como cumpleaños, fiestas corporativas, etcétera). Esto era lo más concreto que se desarrollaba e interpretaba hasta ese entonces como comunicaciones internas.

La persona mencionada anteriormente tenía el cargo de Asesor de Gestión de DAF y su rol era ayudar al Jefe de División en labores administrativas. Sin embargo, con la nueva administración, este cargo se eliminó y esta persona pasó a cumplir las labores asociadas a comunicaciones internas (las anteriormente mencionadas) aunque por un tiempo breve (alrededor de 4 meses). Desde junio del presente año esta persona ya no desempeña labores dentro del organismo.

A diferencia del Gobierno anterior, en esta gestión se definió una Unidad de Comunicaciones, dependiente de Gabinete. Actualmente la resolución exenta que la define está tramitando su aprobación; sin embargo, la Unidad de Comunicaciones se encuentra funcionando al menos desde junio de 2014.

El objetivo principal de la unidad es coordinar el área de prensa y comunicaciones de Subtel. En lo referente a comunicaciones internas, debe ejecutar políticas comunicacionales para la difusión de actividades y labores de Subtel. Además tiene como uno de sus focos, coordinar las políticas comunicacionales y actividades internas de la Subsecretaría. Finalmente, se deben mantener relaciones de comunicaciones internas, y en coordinación con el Departamento de Gestión de Personas, perteneciente a DAF, comunicar actividades, mantener los medios digitales, web, redes sociales y otros⁶.

La creación de esta Unidad responde a la consideración del tema de comunicaciones, por parte de la actual Autoridad máxima del Servicio, como un tema estratégico. Luego, se plantea que si la unidad depende directamente de Gabinete, una división netamente estratégica, la gestión de las comunicaciones mejoraría por estar más cerca de los lineamientos estratégicos de la Subsecretaría y, por ende, del Gobierno.

Actualmente la Unidad de Comunicaciones, a cargo de Daniel Contreras, lleva a cabo labores de prensa, entre otras labores asociadas a comunicaciones externas. Interpreta como comunicaciones internas la mantención del portal Intranet y envío de correos masivos institucionales a modo de cumplir la función de Newsletter o boletín informativo.

1.1.3. PARTICULARIDADES DE SUBTEL EN EL SECTOR PÚBLICO

Buscando contextualizar el problema a desarrollar, se investiga qué particularidades básicas se debiesen tener en cuenta al proponer algún tipo de iniciativa en esta institución. Se destacan las siguientes:

- ▶ Como en todos los servicios públicos gubernamentales, la mayor parte de las jefaturas en Subtel (es decir, Subsecretario, Jefe de Gabinete, Jefes de División y Departamento, incluso Encargados de Unidad) se modifica como mínimo cada cuatro años. Esto trae en ocasiones consecuencias tales como la modificación de quienes están en cargos de confianza del

⁶ Declaración formal expuesta en la Resolución Exenta, por aprobarse, que da cuenta de la estructura organizacional del organismo.

- Subsecretario, quienes cumplen el rol de asesores presentes en el Servicio, mayoritariamente vinculados a Gabinete, y en ocasiones de cargos administrativos como secretarías.
- ▶ Subtel es un Servicio altamente técnico y profesionalizado, es decir una organización gubernamental en la cual gran parte de sus integrantes manejan lo técnico de manera habitual. En junio de 2014, en base a datos de transparencia, un 64,3% de la dotación de Subtel, incluyendo funcionarios de planta, contrata y honorarios, pertenecía al (o se homologaba con el) escalafón profesional. Mayor detalle acerca de la caracterización del personal de Subtel, por ejemplo edad promedio por división, o cantidad de personas por división, se puede observar en el Anexo A, Tabla 11. Principalmente se destaca que no hay diferencias significativas de edad por división.
 - ▶ La norma bajo la cual Subtel se rige data del 2 de octubre de 1982. Ese año se dictó la Ley N° 18.168, más conocida como la Ley General de Telecomunicaciones, que permitió privatizar y desregular el sector de las telecomunicaciones, impulsar la entrada de nuevas empresas y promover la competencia; además, se separaron las funciones de regulación de las operativas⁷. Las posteriores modificaciones a la Ley, realizadas en los años 1987, 1994, y 2001 han agregado atribuciones al Servicio, entre las cuales se destacan las disposiciones que crean la División FDT, que posibilitan la existencia de subsidios directos del Estado a los distintos servicios de telecomunicaciones que se instalen en las áreas rurales y urbanas de bajos ingresos, especialmente respecto de localidades ubicadas en zonas geográficas extremas o aisladas [7]. Lo anterior da cuenta de que posiblemente la norma esté obsoleta en algunos aspectos, debido a que el mercado de las telecomunicaciones, que Subtel tiene que regular y fomentar a la vez, es inherentemente dinámico.
 - ▶ Cabe destacar que luego de la nueva Ley de Telecomunicaciones y la incorporación de la competencia en el mercado, en los últimos 25 años se ha propuesto avanzar en la modernización de la institucionalidad del sector a través de la creación de la Superintendencia de Telecomunicaciones, siendo que recién en el Gobierno anterior se ha presentado un proyecto de Ley al Congreso, el cual no ha tenido mayor tramitación a la fecha. Lo interesante al respecto es el impacto que ello puede tener en los funcionarios Subtel.

⁷ La regulación se mantiene en manos del sector público como una función del Estado, y la operación de los servicios de telecomunicaciones se privatiza.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A continuación se identifica y formula el problema declarado por la organización, el cual hace sentido tras los antecedentes planteados. Producto de ello, se justifica porqué es importante abordar este problema para Subtel, y si resulta, a priori, viable de resolver.

1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al consultar a los sponsors de la memorista por *dolores* presentes en la organización, inmediatamente se plantea la comunicación interna como una problemática relevante a abordar⁸.

No se especifica mayormente en qué consiste el problema o sus impactos en términos cuantitativos. Se comenta que las comunicaciones internas en Subtel son deficientes debido a un número no menor de factores:

- ▶ **Espacios físicos poco conectados:** las oficinas de las divisiones se sitúan en distintos edificios y pisos de los mismos, que además son compartidos con otra Subsecretaría y servicio público. Esto genera impacto en las coordinaciones internas entre las distintas áreas de trabajo.
- ▶ **Diferencias de poder:** traducidas en no compartir información relevante para el desarrollo del trabajo entre miembros de una división o de distintas divisiones. Si bien este factor se puede interpretar como un “lugar común”, a pesar de que al consultar fue mencionado como un fenómeno recurrente dentro de la organización, que no merecía mayor explicación, una muestra de éste pudo ser apreciada por la alumna que realizó este estudio cuando al momento de solicitar información básica para desarrollar su trabajo, recibió como respuesta que la información era confidencial, que se requería una orden de alguien superior para poder obtenerla. El ejemplo anterior permite legitimar el factor expuesto..
- ▶ **Verticalidad y burocracia propia de las instituciones públicas.**
- ▶ **Invalidación del trabajo (y la carga de trabajo) del resto:** Se comenta que no existe conciencia acerca del trabajo de una división distinta a la propia. (Lo anterior se visualiza, por ejemplo, cuando la División Concesiones hace un llamado a concurso para licitar el espectro radioeléctrico; ello implica directamente carga extra de trabajo para la División Fiscalización, que debe fiscalizar los permisos que se otorgan. Además, estas licitaciones generalmente corresponden a la entrada en servicio de una nueva tecnología, innovadora y desconocida en el país; luego, cuando la División Concesiones se capacita en ella, no hace necesariamente partícipe de ello a la División Fiscalización que después debe recepcionar los servicios técnicamente. Finalmente, la carga inicial de trabajo de la División Fiscalización no es considerada al momento en que Concesiones decide hacer un llamado a concurso).

⁸ En los antecedentes generales se pudo apreciar, en parte, cómo Subtel interpreta las comunicaciones internas. En el desarrollo del Marco Conceptual se indagará acerca del concepto y se explicita qué se entiende por comunicación interna en este trabajo.

Además, se explicó que este macro problema se traduce en varios problemas acotados, que a su vez podían ser vistos como síntomas de la deficiente gestión de la comunicación interna:

- ▶ Deficiente transmisión de objetivos desde la dirección de la Subsecretaría.
- ▶ Falencias en la conexión de los medios de información.
- ▶ Falta de mirada de procesos: procesos no toman en cuenta la necesidad de comunicación entre los distintos actores para poder mejorar la gestión en sus servicios.

1.2.2. JUSTIFICACIÓN

A pesar de que las falencias en comunicaciones internas no estaban cuantificadas en términos de impacto, y no se tenía conocimiento detallado acerca de las causas del eventual problema, la investigación se justificó ya que era un tema de preocupación para la cúpula directiva de la organización.

Inicialmente esta supuesta falencia en comunicaciones internas consistió en la apreciación de algunos miembros de la organización; por tanto, resultó deseable corroborar en el desarrollo del trabajo si es que lo planteado efectivamente se evidenciaba transversalmente en Subtel.

Darío Rodríguez en su libro “Diagnóstico Organizacional” explica que es central diagnosticar el sistema comunicacional de una organización en estudio ya que *“a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta”*. Si bien a priori no resultaba tan claro hacia dónde el diagnóstico podía confluir, sobretudo por la amplitud del tema de comunicaciones internas, si la intención era hacer cualquier tipo de mejora e innovación al interior de la organización, tener una noción de cuál era el estado actual del fenómeno resultaba valioso.

A pesar de ello, resultaba deseable tener mejorías en materia de comunicaciones internas. Si se gestionan de buena manera, pueden generar impacto positivo al interior de una organización, ya que, por ejemplo, permiten [8]:

- ▶ Brindar información para hacer el trabajo más efectivo.
- ▶ Ser un vehículo para que todo miembro de la organización sepa sobre cualquier tema que sea de su interés.
- ▶ Proveer estándares claros y expectativas para el trabajo.
- ▶ Dar a la gente retroalimentación sobre su propio rendimiento.
- ▶ Proveer apoyo emocional para el trabajo difícil.
- ▶ Sugerir nuevas ideas tanto en aspectos laborales como personales.
- ▶ Informar acerca de la situación general de la organización.
- ▶ Ayudar a mantener una visión compartida y un sentido de pertenencia a la organización, lo cual se conoce como *comunicación estratégica*.

Tomando además algunos planteamientos del libro “Innovación pública, Un modelo de aportación de valor”, en el mismo se explica que *“toda voluntad de sistematización de la innovación en una organización debería ir acompañada de una gestión de la comunicación”*. Luego, si se busca gestionar las comunicaciones internas, y así poder innovar, tomando en cuenta

lo relevante que ello resulta sobretodo para una nueva administración, tener una noción acerca del estado actual de las comunicaciones internas y sus eventuales falencias resultaba algo crucial para quien quisiera desarrollar una buena gestión al interior de una organización como Subtel.

En base a lo dicho anteriormente es que se hizo relevante desarrollar este tema y problemática a lo largo del trabajo de tesis, tanto por ser un tema de preocupación de quienes tenían poder para tomar decisiones dentro de la organización, para quienes este trabajo resultaba de utilidad, como por el impacto que puede generar la buena gestión de las comunicaciones al interior de una organización estatal.

Además, se destaca como relevante la motivación de la alumna memorista por aportar a la mejoría de la gestión de un organismo cuya razón de ser es la generación de valor público⁹, en el que se hace imperante innovar y trabajar para poder entregar día a día mejores condiciones para la ciudadanía.

1.2.3. VIABILIDAD

Se contó con el permiso e interés de realizar esta investigación por parte del actual Subsecretario de Telecomunicaciones, Pedro Huichalaf Roa.

Con respecto a la implementación de la propuestas de mejora elaboradas por la estudiante, dependiendo de la acogida de las mismas por parte de la autoridad de gobierno Pedro Huichalaf, el trabajo puede llegar efectivamente a ser parte de los procesos de mejora y de gestión de la organización.

En cuanto a formas de abordar el desafío planteado existen metodologías que se previeron como útiles para hacerse cargo de las falencias en comunicaciones internas, y que efectivamente lo fueron. La literatura utilizada para abordar este proyecto se presenta en la segunda parte de este informe.

Los requerimientos de información se consideraron posibles de satisfacer ya que los más complejos implicaban el levantamiento de información en entrevistas, y se pudieron desarrollar gracias al apoyo de la organización para llevar a cabo esta investigación.

⁹ Se entenderá el valor público como “valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones”. Fuente: Marco Moreno para el curso Planificación y Gestión Estratégica para las Políticas Públicas, disponible en www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35927/C16_Valor_Publico.ppt. Revisado en octubre de 2014.

CAPÍTULO II: ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PROYECTO

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar propuestas de mejora a las causantes del estado actual de las comunicaciones internas en Subtel, que integren aspectos comunicacionales, organizacionales y de procesos, con el fin de mejorar la gestión del Servicio.

2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Construir un modelo conceptual de comunicaciones en organismos públicos.
2. Diseñar herramientas de levantamiento de información para el caso particular de Subtel.
3. Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en Subtel, y con ello definir causas y efectos.
4. Plantear propuestas de mejora a las causas identificadas como responsables del estado actual de las comunicaciones internas.

2.2. PRODUCTOS OBTENIDOS

Los productos obtenidos a partir de los objetivos planteados son:

1. Modelo conceptual de comunicaciones internas en organismos públicos que permite abordar el fenómeno con seguridad, rigor, y entendimiento del potencial del mismo.
2. Herramientas de levantamiento de información construidas para el caso particular de Subtel.
3. Documento diagnóstico que caracteriza el estado actual de las comunicaciones internas de Subtel: da cuenta de sus causas, los efectos que produce y la evidencia que lo sustenta, a partir del análisis de la información del organismo y la síntesis de ello con la investigación teórica.
4. Documento que presenta propuestas de mejora a las causas detectadas como las más relevantes en el diagnóstico, con indicaciones de implementación y justificación de su valor.

2.3. ALCANCES

El diagnóstico tanto organizacional como comunicacional está enfocado a toda Subtel, por tanto permite observar oportunidades a nivel general.

Por otro lado, se vela por proponer iniciativas que sean transversales a la organización e independientes de quienes la lideren. Sin embargo, no se puede asegurar que en el futuro el tema de las comunicaciones internas siga siendo de interés para quien esté a cargo de la organización o quienes tengan la capacidad de llevar a cabo las propuestas expuestas en este documento.

La implementación de las propuestas de mejora que deriven del macro diagnóstico no se contempla en el desarrollo de este proyecto. Los planteamientos vienen acompañados de su correspondiente recomendación de implementación; sin embargo, la estudiante no puede asegurar que efectivamente se lleven a la práctica o no.

El trabajo no se hace cargo de diseñar un plan de comunicaciones; sin embargo, se encarga de elaborar recomendaciones para construirlo. Se propone que éste sea desarrollado por la Unidad de Comunicaciones que actualmente funciona en Subtel, o quien se designe como responsable de las comunicaciones internas.

El resultado final del trabajo, que puede verse como un compendio de propuestas de mejora a las comunicaciones internas, puede resultar aplicable a otros servicios públicos. Sin embargo, los resultados son válidos, a priori, solamente para Subtel, su cultura organizacional y contexto particular.

2.4. RIESGOS PREVISTOS Y ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

Los requisitos de información previos al desarrollo del proyecto se estimaron posibles de satisfacer. Sin embargo, a medida que el trabajo se desarrolló, y se obtuvieron resultados, por ejemplo a partir del diagnóstico, podían ir surgiendo nuevos requerimientos, los cuales no era posible asegurar que fuesen posibles de satisfacer a priori. Finalmente los requisitos de información pudieron ser satisfechos ya que la mayor fuente de conocimiento de Subtel se obtuvo a través de las entrevistas a personas clave dentro de la organización. Gracias a su buena voluntad en colaborar con el estudio por el eventual impacto positivo que podría surgir a partir de él, fue posible conseguir los resultados de este proyecto.

Otro problema previsto fue que las causas del problema de comunicación fuesen estructurales y que no dependiera de la memorista que se puedan llevar a cabo o no los cambios propuestos, e incluso que no dependiera de Subtel misma si los cambios se podían implementar o no. El modo elegido para abordar lo anterior fue elaborar propuestas de mejora que tuvieran sentido y coherencia con los resultados del diagnóstico y del trabajo desarrollado hasta ese momento, que procurasen lo siguiente: ser simples, con potencial de ser realizables por la organización, factibles de implementar, y coherentes con la cultura organizacional de Subtel.

El último y más importante riesgo previsto que, aunque escapa de los alcances del proyecto de la memorista, se prevé como el más significativo para la organización, y el aporte que este proyecto puede tener, es que los resultados del estudio no lleguen a ser conocidos y difundidos dentro de toda Subtel. Si el diagnóstico se publicita y entrega a los funcionarios, no solo mostrará la disposición de la autoridad por hacerse cargo de los resultados del diagnóstico, si no que se tomará conciencia de manera colectiva de los problemas, dificultades y fortalezas que se evidenciaron empíricamente dentro de la institución. Se estima que con ello se generaría un clima que permitirá sea más factible implementar las propuestas de mejora. La manera de abordar esta dificultad fue solicitar a la autoridad máxima del Servicio, el actual Subsecretario de Telecomunicaciones, Pedro Huichalaf Roa, que se invirtieran esfuerzos en difundir una síntesis y la versión completa de este estudio, a cada uno de los funcionarios de Subtel, independiente de su relación contractual con el Servicio, explicando la importancia y el impacto que ello podía tener para la institución, y que el único fin tras lo anterior es que a Subtel en el futuro y siempre, le vaya mejor.

SEGUNDA PARTE
PREPARACIÓN DEL PROYECTO

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1. MODO DE TRABAJO

El objetivo de esta fase preliminar de preparación del proyecto es definir la forma de trabajo junto a la organización, justificando la contribución de esta al desarrollo del proyecto planteado, e idear el modo más adecuado de abordar el problema planteado.

3.1.1. MODO DE TRABAJO CON LA ORGANIZACIÓN

Para dar comienzo al trabajo de investigación, la estudiante se internó en el conocimiento de la organización a través de declaraciones y documentos del Servicio mismo, tales como resoluciones que daban cuenta de la estructura organizacional, declaraciones estratégicas y mapas de procesos. Este trabajo se desarrolló desde la primera semana de abril hasta la segunda de junio; la síntesis de ello permitió la confección de los antecedentes generales. Este primer acercamiento permitió idear el modo de abordar el proyecto y las temáticas a observar, las cuales se presentan, en el marco teórico del proyecto.

Desde la semana del 23 de junio de 2014, hasta la primera de diciembre, la estudiante trabajó de manera presencial en la organización. La memorista no tuvo obligaciones horarias de asistencia. Sin embargo, procuró acudir a Subtel en promedio tres días a la semana.

El aspecto más relevante de insumo para el trabajo fue la convivencia presencial con quienes eran parte de Subtel y profesaban su cultura. Se plantea que las iniciativas tanto metodológicas, como de construcción de herramientas de levantamiento de información, diagnóstico, caracterización del estado actual de las comunicaciones internas y propuestas de mejora, debían emanar a partir del contacto con la organización, no de manera ajena a éste.

3.1.2. MODO DE ABORDAR EL PROYECTO

Algo intuitivamente deseable para quienes trabajan y toman decisiones a nivel estratégico al interior de una organización es mejorar la gestión. Independiente de la visión o la razón de ser de una organización, esta va a querer desempeñarse de manera más eficiente y eficaz.

Por otro lado, sin la necesidad de llevar a cabo una gran investigación, se pueden plantear múltiples formas de mejorar las comunicaciones internas al interior de una organización: desarrollando un plan de comunicaciones, diseñando un cargo que se haga responsable de gestionar las comunicaciones internas, creando nuevas plataformas para difundir información, o interviniendo los procesos con algún medio de coordinación.

Sin embargo, un eventual problema de comunicaciones internas no está acotado de manera precisa: puede ser el reflejo y consecuencia de otros problemas mayores que lo gatillan; estos se constituyen en sus causas. Además, un problema puede tener múltiples efectos y consecuencias que a priori no se conocen de manera explícita. En la Ilustración 1 se esquematiza lo mencionado.

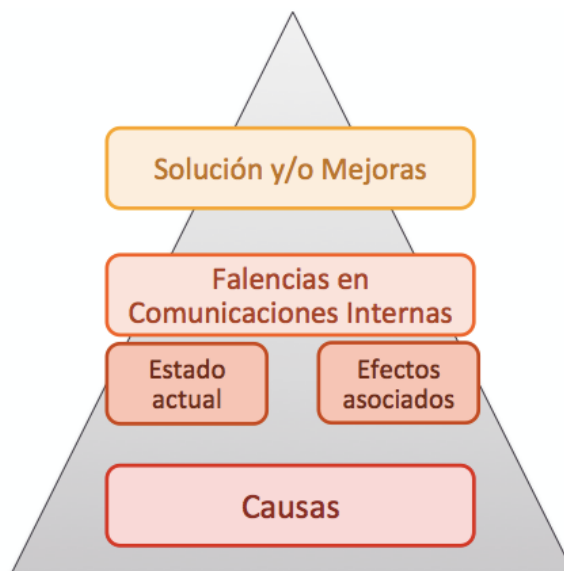


Ilustración 1: Esquemática de un problema. Fuente: Creación propia.

Al no conocer de manera clara las causas de las aparentes falencias en comunicaciones internas, cualquier medida que se tome para abordar los efectos o síntomas del fenómeno no necesariamente permitirán que las mejoras que se consigan sean lo más efectivas posibles, ni mucho menos sustentables a largo plazo.

Tomando en cuenta todo lo anterior, y dado que a cabalidad no se conocen con exactitud ni las causas, consecuencias, o síntomas del problema de comunicaciones internas percibido por la organización, se considera fundamental desarrollar un **diagnóstico** que permita caracterizar la situación actual de las comunicaciones internas de Subtel. Además, un aspecto básico del diagnóstico es testear si para quienes conforman la organización, las comunicaciones internas resultan ser una falencia significativa de la cual hacerse cargo.

Se plantea que el diagnóstico debe tomar en cuenta diversos aspectos que rijan tanto a la organización como a las comunicaciones, aunque teniendo foco en los procesos para permitir que lo propuesto se pueda hacer parte de Subtel desde su propia cultura.

En síntesis, se define que la mejor forma de abordar el proyecto es a través de un **diagnóstico**, que pruebe si efectivamente las comunicaciones internas son un aspecto a mejorar a juicio de los miembros de la organización, que tome en cuenta aspectos organizacionales, de procesos, y de organismos públicos, para construir la **caracterización del estado actual de las comunicaciones internas en Subtel**, los **efectos** de esta falencia organizacional, y las **causas** que llevan al

surgimiento de lo anterior. Caracterizar de este modo la problemática presentada al inicio del proyecto, permite que las propuestas de mejora aborden las causas de la situación actual, y tengan potencial de entregar mejoras más efectivas que propuestas sobre los efectos y síntomas que presentan la comunicaciones internas actualmente en Subtel.

3.1.3. METODOLOGÍA PREVIA A LA INVESTIGACIÓN TEÓRICA

La síntesis de lo anteriormente mencionado y que se considera relevante a tener en cuenta para entender esta investigación es:

- ▶ Las propuestas de mejora abordan las causas del estado actual de las comunicaciones internas. Desde esta perspectiva, se hacen cargo del problema de manera más efectiva ya que construyen una propuesta más proactiva que reactiva. **La justificación de este modo de abordar el proyecto es la intención de que las propuestas de mejora apunten directamente a la eventual mejora de las raíces del fenómeno y no solo a mejorar la situación de manera superficial.**
- ▶ Las propuestas de mejora emanan de la organización misma y de quienes son parte de ella. Si bien una mirada externa guía el proyecto, lo que hace más sentido surge de quienes son parte de la organización. **La justificación de este enfoque es la apuesta a que éste permite que la propuesta permee de mejor manera a la organización y pueda permanecer en el tiempo independiente de los cambios de entorno que puedan haber (por ejemplo: cambios de gobierno).**
- ▶ Si bien la lógica de las medidas y propuestas es de permanencia y largo plazo, **se vela por proponer líneas de implementación inmediata que permitan dilucidar que las mismas van por un “buen camino”.**

Antes de establecer una metodología que muestre el trabajo a llevar a cabo en el diagnóstico mismo y el diseño de las propuestas de mejora, se hace necesario contar con un marco metodológico previo a la investigación teórica. Este se presenta a continuación:

1. **Realizar un estudio del estado del arte en materia de comunicaciones en organismos públicos.** Lo cual considera: (a) Estudiar **organizaciones**, en particular públicas, desde un enfoque sistémico y definir conceptos básicos a observar. (b) Estudiar qué se entiende por **comunicación**, sus aspectos básicos, llegar a un consenso acerca de qué se entenderá por comunicaciones internas, y cómo conseguir mejorarlas. (c) Estudiar nociones básicas de **procesos**, y su importancia en la construcción de la cultura de una organización. (d) Investigar acerca de la relevancia de efectuar un **diagnóstico organizacional**. (e) Estudiar modelos de **caracterización de problemas**.
2. **Elaborar una metodología para construir el diagnóstico y las propuestas de mejora.** Lo cual considera: Diseñar una metodología que integre la síntesis del material revisado, es decir: (1) un modelo de diagnóstico organizacional para abordar el desafío planteado por Subtel, teniendo como foco central, las comunicaciones internas (2) el enfoque sistémico de ver las organizaciones (3) la caracterización de problemas a través de metodologías rigurosas e intuitivas de analizar (4) el enfoque de procesos para construir propuestas de mejora que

aborden las causas detectadas como responsables de las falencias de comunicaciones internas, que procuren mirar al largo plazo y ser aplicables para cualquier tipo de administración, mirando a las comunicaciones como una herramienta de gestión.

CAPÍTULO IV: MARCO CONCEPTUAL

4.1. INTRODUCCIÓN

Habiendo definido de manera general cómo abordar el proyecto de investigación, antes de describir y plantear cómo afrontar el problema de manera específica, con distintos tipos de análisis o técnicas, se necesita una preparación y justificación teórica que de sustento al trabajo. Lo anterior implica realizar una lectura bibliográfica asociada a distintos aspectos relevantes para el estudio. El objetivo último de éste capítulo es construir una síntesis acerca de los conceptos relevantes para este trabajo: **organizaciones públicas, comunicaciones internas, diagnóstico organizacional, procesos, y caracterización de problemas**; son organizados de manera tal que permitan dar cuenta del trasfondo y apoyo teórico sobre el cual se construye el proyecto.

4.2. LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS COMO OBJETO DE ESTUDIO

Antes de mostrar qué se entiende por comunicaciones internas, un aspecto básico del proyecto, resulta pertinente situarse en el contexto en que se dan estas: las organizaciones.

Como se explicará posteriormente en este capítulo, según plantea Echeverría [9] *“una organización se constituye como tal a partir de conversaciones específicas, basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí”*. Luego, resulta relevante estudiar este tipo particular de unidades sociales para abordar un estudio de las comunicaciones internas que se dan, efectivamente, al interior de estas.

El siguiente apartado consensua una definición de las organizaciones públicas desde un contexto sistémico, y las dinámicas asociadas a los mismos. Se destacan elementos esenciales dentro de las organizaciones, para este proyecto, como cultura organizacional, liderazgo, o equipos de trabajo, para luego exponer ciertos comportamientos que surgen en un tipo particular de organizaciones: las públicas.

4.2.1. SISTEMAS

Para la RAE, un sistema es un *“conjunto de cosas que relacionadas entre sí, ordenadamente, contribuyen a determinado objeto”*. Es decir, un sistema es un conjunto de partes o elementos, organizados y relacionados entre sí, dentro de un entorno, para lograr un objetivo [10].

Algunas **características básicas** de los sistemas, que resultan de interés para el estudio que se desarrolla en este trabajo, son las siguientes [10]:

- ▶ Cada sistema existe dentro de otro más grande. Con ello, un sistema puede estar formado por subsistemas y elementos y, a la vez, ser parte de un súper-sistema.
- ▶ Los sistemas tienen límites o fronteras que los diferencian del ambiente; estos pueden ser físicos o conceptuales. Si hay algún intercambio entre el sistema y el ambiente a través de ese límite, el sistema es abierto, de lo contrario, es cerrado.

Puede entonces resultar relevante la pregunta de Niklas Luhmann [11]: *“¿cómo un sistema se vuelve a sí mismo sistema?”* a lo que responde *“...un sistema es la diferencia entre el sistema y el entorno, distinción que el propio sistema introduce y en la cual él mismo, el sistema, reaparece como parte de la distinción.”*. Lo anterior explica que un sistema define qué es parte de sí mismo, y qué no, es decir, qué constituye parte del entorno. **El límite se convierte entonces en las distinciones, que el mismo sistema efectúa, que hacen que un elemento sea parte del sistema o no.**

En cuanto a los **cambios** que se pueden dar en un sistema, se puede decir lo siguiente:

- ▶ Cada sistema abierto que se examine estará en un proceso continuo de cambio con su entorno: de éste recibe entradas y devuelve salidas. Incluso el ambiente puede ser visto como una amenaza para el sistema.

- ▶ Una acción efectuada por un componente del sistema afecta al resto, en cierta manera, gracias a las interrelaciones presentes entre ellos. Las acciones de los componentes de un sistema pueden ser predecibles o no.

Por lo anterior un sistema, conjunto de elementos coordinados para conseguir un objetivo común, en particular abierto puede verse afectado tanto por sus propios componentes como por su entorno. La premisa a rescatar es que **los sistemas están sometidos a constante cambio, tanto por factores internos como externos.**

4.2.2. SISTEMAS COMPLEJOS

De ahora en adelante, fijándonos solamente en el caso particular de los sistemas abiertos, resulta relevante rescatar algo que Mario Waissbluth menciona como relevante para entender las organizaciones, en particular, públicas. Éste explica que existen *sistemas complicados*, como la red de estaciones del metro de Sao Paulo, que si bien pueden estar compuestos por múltiples partes, las estaciones en sí, el funcionamiento y la conexión de las mismas es altamente predecible. Por otro lado un *sistema complejo*, a diferencia del anterior, se caracteriza principalmente porque su comportamiento es imprevisible, debido a que las partes que lo componen toman decisiones por sí mismas y se auto-organizan de manera espontánea [12]; ejemplo de lo anterior sería pensar ahora en las personas que se convierten en la red de usuarios del metro de la gran ciudad Brasileña que constantemente deciden hacia dónde, y cómo, ir.

La característica básica de un sistema complejo es que **no se puede decir a ciencia cierta qué ocurrirá luego de que cierto suceso acontezca dentro del mismo** (a pesar de que el acontecimiento y estímulo provengan del entorno). Los elementos de este tipo de sistema se encuentran presentes en gran cantidad, son relativamente idénticos entre sí, y tienen una interacción local que hace que la predicción evolutiva dinámica futura del estado del sistema, no sea factible de plantear [13].

Un fenómeno especial que presentan los sistemas complejos son los **comportamientos emergentes**: surgen cuando numerosos elementos de un sistema están en un cierto estado, e interactúan de una cierta forma, creando círculos viciosos o virtuosos de enorme magnitud [12]. Un ejemplo de ello, hipotético, se presenta cuando ante toda improbabilidad aparente, un niño que solía llegar siempre tarde a clases, desde que estaba en primer básico, luego de darse cuenta del impacto que ello tenía para el resto de sus compañeros y para sí mismo, comienza a llegar media hora antes a clases durante su último año de clases en cuarto medio. Se caracterizan por ser propiedades que surgen del todo (del sistema en sí, en ocasiones en interacción con el entorno) y no de partes acotadas. Es por ello, que al intentar comprender en cierta medida, o incluso intentar abordar un sistema complejo, se hace necesario mirar al sistema como un todo. Volviendo al ejemplo del niño, recientemente, puntual, puede ser que este cambio se haya originado a partir de una reflexión colectiva en la sala de clases producto de la nueva profesora de historia y su forma de educar; habiendo pensado solamente en este niño sin considerar a toda la sala de clases como un sistema, hubiese sido difícil predecir que él, o incluso muchos de sus compañeros de curso con

una historia similar, comenzaran a llegar a la hora. Es difícil predecir estados futuros del sistema a partir de la comprensión analítica de algunas partes del mismo.

Rescatamos entonces que: para abordar el estudio de sistemas complejos, se hace necesario revisar de modo sistémico la completitud de elementos y componentes del sistema (sin perjuicio de que ello implique que si resulta valioso hacer análisis acotado de algunos elementos o comportamientos emergentes y sistémicos, aunque teniendo como visión el integrar de manera sistémica todo este estudio analítico preliminar, entendiendo que puede perderse información respecto del sistema en el proceso)

A modo de resumen de lo esencial para adentrarse en los sistemas complejos, resulta pertinente mencionar algunas características [12]:

1. Poseen un gran número de elementos y, si ese número es suficientemente grande, es difícil que los mecanismos analíticos de modelamiento permitan una predicción de su comportamiento. Además, los componentes deben interactuar de manera dinámica (interacción que puede ser tanto física como conceptual; por ejemplo: a través de intercambios de información).
2. Las interacciones no son “uno a uno”, sino que múltiples. Cada elemento influencia y es influenciado por muchos otros. Un caso típico serían las redes neuronales del cerebro. Además, las interacciones no son necesariamente lineales; por ejemplo, la duplicación de un estímulo no significa necesariamente la duplicación de su respuesta.
3. Las interacciones generalmente son de corto alcance, es decir, la información la reciben primariamente los vecinos inmediatos. Esto no significa que, a través de encadenamientos, las influencias no puedan ser de largo alcance. Por ello, la influencia se modula en el camino, y puede ser amplificada, reducida, modificada, o eliminada, de diversas maneras.
4. Las interacciones entre las partes tienen retroalimentación. Una actividad recibe efectos sobre sí misma, a través de amplificaciones o inhibiciones, y pueden ocurrir directamente o por medio de circuitos indirectos. A esto se le llama *recurrencia*.
5. Los sistemas complejos son “abiertos”, esto es, interactúan con su entorno. Por ejemplo: las organizaciones existen porque su propósito esencial es agregarle valor a sus clientes y usuarios, y se desenvuelven en un marco regulatorio, institucional y/o de competencia. Es imposible comprender un sistema de esta naturaleza sin comenzar por entender su multiplicidad de interacciones con el entorno. Lo anterior a diferencia de los sistemas cerrados son meramente “complicados”.
6. Operan en condiciones lejanas al equilibrio. Aun si están en estado “estable”, éste es dinámico. Por ello, hay un constante flujo de energía para mantener la organización y supervivencia del sistema. El equilibrio total, por falta de este flujo de energía, es equivalente a la muerte.
7. Evolucionan en el tiempo, y por ende tienen una historia, la cual influye fuertemente en su conducta presente. Cualquier análisis sistémico que ignore la variable temporal resultaría incompleto.

8. Cada elemento del sistema es mayoritariamente ignorante de la conducta del sistema como un todo, y responde primariamente a los estímulos de su entorno cercano. Si cada elemento tuviera toda la información del sistema, eso significaría que toda la complejidad del sistema estaría condensada en cada una de las partes del mismo.
9. Los sistemas complejos exhiben irreversibilidades, lo cual significa que cuando se trascienden ciertas fronteras, ya sean positivas o negativas, la vuelta atrás es dificultosa.
10. Los sistemas complejos poseen “diversidad y resiliencia”. Tal vez la mejor manera de ilustrarla es con un caso biológico. Cuando toda una región establece una variedad única de trigo o uva, bastará el surgimiento de una nueva peste para destruir toda la agricultura de la región. En cambio, si hay una multiplicidad de variedades, es altamente probable que la economía de la región pueda sobrevivir, es decir, que su agricultura sea “resiliente”. Un grado razonable de diversidad en los componentes de un sistema le permite adaptarse mejor y más rápidamente a los cambios del entorno.
11. El concepto inverso y complementario es el de auto-similitud y escalabilidad. Si todas las partes fueran completamente diversas, no habría un orden y una jerarquía mínima en el sistema. Nuevamente, en el símil biológico, los entes vivos son jerarquías de sub sistemas: los átomos forman moléculas, estas forman células, y las células forman órganos. Esta similitud y escalabilidad es la que permite a un sistema complejo mutar, sobrevivir y adaptarse rápidamente a los cambios, al repetir los mismos patrones de interacción en distintas partes del sistema. La reproducción celular usa las mismas enzimas en todos los órganos, y la política de recursos humanos es la misma en todos los departamentos de una organización.

Sin embargo, haciendo una síntesis entre los puntos 10 y 11, si bien un sistema complejo que presente gran diversidad es deseable, por su gran capacidad de adaptación, hay condiciones básicas que se deben procurar mantener para que los elementos sigan siendo parte de un sistema, un conjunto de partes que interactúan entre sí para conseguir un objetivo común.

4.2.3. SISTEMAS SOCIALES

Una interpretación empírica de un sistema complejo son los sistemas sociales. Según Humberto Maturana: *“cada vez que los miembros de un conjunto de seres vivos constituyen con su conducta una red de interacciones que opera para ellos como un medio **en el que ellos se realizan como seres vivos** y en el que ellos, por lo tanto, conservan su organización y adaptación, y existen en una coteriva contingente a su participación, en dicha red de interacciones, tenemos un sistema social.”* [14]

Para entenderlo mejor, se presenta una segunda definición: *“un sistema social, consiste en una **pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí, en una situación que tienen, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente en común, motivados por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación, y cuyas relaciones con sus situaciones –incluyendo a los demás actores– están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos.**”* [15]

En el sistema social se coordinan diferentes sistemas personales y organismos en un entramado de acción [16]. Los individuos que si bien son los encargados de dar vida a las conversaciones y a la comunicación que produce y reproduce el sistema, no son elementos de éste por si mismos: lo son gracias a las relaciones que construyen y de las que son parte. Los elementos mismos que producen al sistema son producidos incesantemente por él ya que éste, el sujeto, elemento del sistema, es producto de su relación de sujeción con los demás sujetos al sistema [17].

Un aspecto relevante a mirar para comprender un sistema social es el *sentido*. Según la RAE es el “*modo particular de entender algo, o juicio que se hace de ello*”. Esto se relaciona con los sistemas ya que el *sentido* entonces se constituye en la forma del mundo, con lo cual se trasciende la diferencia entre el sistema y su entorno, es decir, el límite entre ambos [17]. Los sistemas sociales presentan una estructura entendida como un conjunto organizado de reglas y recursos. Si algo pertenece o no al sistema, según la estructura existente del mismo, esto se evidencia a través de una vía declarativa, la comunicación, que permite definir límites del sistema. No se debe dejar de mirar que este conjunto de reglas, van en la línea de un propósito, meta, o también según la RAE una manera distinta de entender el *sentido*: “razón de ser, finalidad”.

Profundizando aún más en cómo estos límites se definen, se invita a realizar la siguiente reflexión: a pesar de que los componentes del sistema cambien, hay algo que se mantiene invariante a lo largo del tiempo y permite que un sistema trascienda. Aquello que permanece constante, y que identifica a los sistemas sociales, debe ser una clase particular de *relación* entre sus componentes; para hallarla, resulta interesante mirar que la operación que relaciona los componentes de un sistema social es la comunicación [17]. La comunicación, elemento básico que establece relaciones, define límites, establece propósitos, es producida por los individuos del sistema, es condicionada por éste y el rol que realizan aquellos quienes se comunican en él.

A modo de resumir lo anterior, se rescata lo siguiente:

- ▶ Un sistema social se entiende como un **conjunto de relaciones** entre seres humanos que interactúan de muchas formas. **Incluye tanto a todas las personas** que lo conforman, **como a las relaciones** entre ellas y su entorno.
- ▶ La identidad de un individuo se acopla con la identidad del sistema social en sí.
- ▶ Los límites de un sistema social se constituyen por normas culturales, expectativas sociales mutuas y metas comunes.
- ▶ Con respecto a la comunicación se rescata un punto planteado por Susan Scott en su libro “*Fierce Conversations*”: “*la conversación es la relación*”. Luego, la comunicación se rescata como un elemento productor, reproductor y constitutivo de un sistema social.
- ▶ En coherencia con el conocimiento planteado de sistemas complejos, el sistema condiciona el comportamiento de sus individuos, sin embargo, no lo determina. Por tanto, la comunicación produce el espacio de posibilidades en que la identidad del individuo se acopla con la del sistema social.

La comunicación parece ser la encargada de relacionar los componentes de un sistema social. Puede ser que esto guarde relación con el hecho de que los límites de este tipo particular de sistema complejo consisten en ciertas reglas que necesariamente se definen, comunican y transmiten, de alguna forma, para mantener la cohesión del sistema, construirlo y reproducirlo.

4.2.4. ORGANIZACIONES

Según Darío Rodríguez [18], las organizaciones pueden ser vistas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia de los individuos que son parte de ellas. Esto se ve reflejado en lo siguiente:

1. Una organización establece condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ella.
2. Una organización pone condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ella.

Las organizaciones se originan de la aplicación de racionalidad a la actividad social humana [18]. Según Luhmann, este tipo particular de sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir una motivación generalizada con una gran especificación de comportamientos requeridos [18]. Así, los sistemas sociales reducen complejidad mediante sentido [18].

Lo expuesto por Rodríguez coincide con lo expuesto por Waissbluth: *“es necesario concebir la arquitectura de las organizaciones, u otros entes públicos y privados, como una aglomeración de agentes con sus propios propósitos [12].”*

Las organizaciones están sometidas a cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno (incluido su entorno interno: una organización puede cambiar porque las mismas personas al interior lo demandan). La *innovación* es la capacidad de la cual puede disponer una organización para reaccionar a cambios inevitables, dirigirlos, y ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado. La falta de capacidad de innovación, no quiere decir inmovilidad. Por el contrario, significa que se está cambiando, pero sin control, sin conocer el sentido hacia donde se está orientado: se está navegando a la deriva, siendo llevado adonde las olas y el viento lo conduzcan [18].

Como síntesis de lo anterior:

- ▶ El establecimiento de reglas y normas busca condicionar el comportamiento de los individuos que son parte de una organización: ello permite regular la pertenencia de sus miembros a la misma.
- ▶ Los miembros que conforman una organización son sistemas en sí mismos, con autonomía y propósitos propios. Sin embargo, **al interior de una organización** esos **propósitos se deben encausar de alguna manera común**. Sería deseable alcanzar ese **punto común**, ya que **puede ser visto como un propósito común: los fines y la razón de ser de la organización**.
- ▶ Según lo estudiado hasta el momento, a juicio de la autora, resulta pertinente pensar que el *sentido* que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios e innovar viene dado por

declaraciones constitutivas de la organización misma, que se expresan a través de cierto tipo de conversaciones.

4.2.5. ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Ya se mencionan en los antecedentes generales ciertos aspectos a tener en cuenta al abordar un proyecto en Subtel por ser esta una organización estatal con sus correspondientes particularidades. A continuación se revisarán aspectos que a juicio de la memorista, y los autores que consulta, son relevantes para formular propuestas de mejora al quehacer de Subtel.

4.2.5.1. ORGANIZACIÓN ESTATAL

Según RAE, se entiende por *Estado* al “conjunto de los órganos de Gobierno de un país soberano”. Teniendo en cuenta que lo anterior da cuenta que el Estado debiese servir para la ejecución de un acto o designio, y que éste último queda plasmado en la Constitución.

Nuevamente, según RAE, la *Constitución* es la “Ley fundamental de un Estado que define el régimen básico de los derechos y libertades de los ciudadanos y los poderes e instituciones de la organización política”. La misma es la norma suprema de un Estado de derecho soberano, de más alto rango en el ordenamiento jurídico de una sociedad. Está destinada a regular los aspectos fundamentales de la vida política [19].

Una Constitución es legítima cuando refleja los valores, principios y las creencias aceptadas por la sociedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este proyecto entenderemos que una organización Estatal, como Subtel, es un sistema social que se rige por las normas establecidas en la Constitución, y que tiene por objetivo (como se revisó, elemento constituyente de un sistema) velar por cumplir el *fin del Estado*.

¿Y qué es el fin del Estado? Su objetivo es el *bien común*. Según Mario Justo López “no se refiere al bien de todos -como si todos fueran una unidad real-, sino el conjunto de condiciones apropiadas para que todos -grupos intermedios y personas individuales- alcancen su bien particular”. El fin subjetivo a perseguir trata de los objetivos propios de cada Estado, con lo cual, los contenidos varían según el tipo de sociedad, el momento histórico, y la doctrina política imperante [20].

Según la Constitución de 1980, la finalidad del Estado es estar al servicio de la persona humana promoviendo el **bien común**. Por consiguiente, debe crear las condiciones que permitan a todos y a cada uno de los chilenos su realización tanto espiritual como material posible, respetando los derechos y garantías constitucionales. Además, es deber del Estado resguardar la seguridad nacional, dar protección a la población, la familia y su fortalecimiento, promover la integración

armónica de todos los sectores de la Nación y asegurar el derecho de las personas a participar con igualdad de oportunidades en la vida nacional [20].

Así, una organización del Estado, regida por la Constitución, tiene por objetivo promover el bien común.

4.2.5.2. VALOR PÚBLICO

Como ya se mencionó, según Marco Moreno, autor de una clase diseñada para el curso “Planificación y Gestión Estratégica para las Políticas Públicas” del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/CEPAL), el “**valor público remite al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones...también, se crea valor sobre todo a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y, prestándoles servicios de calidad**” [21].

La empresa CAS Chile, especializada en brindar soporte tecnológico a organizaciones públicas, destaca que el valor público es definido por la ciudadanía, y la generación del mismo por parte de una organización. Plantea que quienes lo generan debiesen ser juzgados por cuan apropiados son en la creación de valor en términos de: mejores resultados, servicios y/o mayor confianza [22].

En busca de una mayor comprensión respecto de este concepto, en ocasiones ambiguo y subjetivo, la alumna solicitó el aporte generado por alumnos del curso electivo, del cual la memorista fue ayudante, del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, “Introducción a los Sistemas Públicos” Semestre Primavera 2014, a través de un ensayo en el cual debían reflexionar acerca del concepto¹⁰. Algunas ideas que se rescatan son:

“...es válido que las organizaciones públicas se desvíen de su misión original, siempre y cuando esto sea en pos de generar un incremento en el valor producido para la sociedad. La sociedad está en constante cambio, por lo que sus necesidades también cambian, y las organizaciones deben adaptarse... pienso que es una oportunidad para el Estado hacerse cargo y generar o reinventar ese espacio público dependiendo del tipo de demanda ciudadana...”

“...si se afectan las funciones tradicionales de un espacio público debe ser si es estrictamente necesario (la modernización del servicio) y de beneficio para el bien común, pues de otra manera se perdería el sentido de cada institución y los objetivos de cada una para la sociedad y es importante al mismo tiempo que la ciudadanía sienta un compromiso con esas misiones organizacionales, ya que su fin es lo público...”

“...los cambios en la estrategia de una organización pública no pueden ser arbitrarios, se debe realizar una lectura cabal de los requerimientos de la comunidad a la cual se le brinda el

¹⁰ Se agradece con cariño a Francisco Opaso Valenzuela, Iván Capetillo Reyes, Diego González Cortés y Karina Henríquez Aldana, por sus aportes para reflexionar acerca del concepto *valor público*, y el permiso para citarlos en este trabajo.

servicio, además de incluir otros actores relevantes en la toma de decisiones a la hora de desviarse de la misión original...”

“...representó a una parte de la ciudadanía, generando un valor bastante importante ya que no siempre es fácil lograr esa sintonía con el país...”

“...ser capaz de responder ante las preocupaciones tanto de los ciudadanos como de los grupos industriales, con una decisión estratégica que plantee las bases importantes a corto plazo y que en un largo plazo pueda acomodarse a las necesidades que vayan saliendo a la luz. Lo importante del directivo público es lograr un equilibrio entre las necesidades del entorno y los costos en que pueden incurrir sus decisiones...”

4.2.5.3. COMPORTAMIENTOS EMERGENTES EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS

A continuación se presentan algunos fenómenos usualmente observables al interior de los organismos del Estado, debido a su propia naturaleza.

4.2.5.3.1. BUROCRACIAS PROFESIONALES

Un drástico cambio institucional comenzó a ocurrir a mediados del siglo XX, y adquiere cada día más fuerza: la emergencia de entidades en que el valor agregado no lo proveen trabajadores con escasa calificación, sino que profesionales o especialistas [12]. En las organizaciones en las cuales se presentan burocracias profesionales suele observarse una *separación patológica entre la pirámide profesional*, que ejecuta los procesos propios del negocio de la organización, y *la administrativa*, que presta servicios de soporte como contabilidad, tesorería, adquisiciones, recursos humanos u otros, generalmente asociados al mundo de la administración y finanzas. Los “especialistas técnicos” (en obras públicas, agricultura, género o bienestar social) suelen mirar con cierto desprecio a los “administrativos”, los cuales a su vez se vengán ejerciendo el poder de la burocracia. Los “especialistas” por su parte exigen comprar insumos, bienes o estudios tardíamente y sin respetar las normas de compras públicas, y luego endosan la culpa a los “administrativos” por estar dificultando su ejecución técnica y presupuestal. Los auditores elaboran matrices de riesgo institucional que son despreciadas, o simplemente no consideradas, por los “especialistas” [12].

Yendo un paso atrás, para Weber el término *burocracia* no implicaba nada peyorativo, sino que constituía una descripción de una eficiente maquinaria con engranajes articulados, de buena manera, para tomar decisiones de manera objetiva en beneficio de todos los ciudadanos [12]. Waissbluth ejemplifica y explica que al igual que el modelo Taylorista, exitoso en las empresas de los 50’ ya no dio para más, este modelo de Estado ya está llegando a su límite, por la rigidez que impone a su accionar [12].

En el siguiente listado se muestran los “principios sagrados” del Estado Weberiano. Para que la burocracia resultase efectiva, Weber proponía que se velara por el cumplimiento de todos estos puntos.

1. Estructura jerárquica, a través de una cadena de comando nítida, y con relaciones claras “superior - subordinado”.
2. Unidad de comando, en que cada uno sabe exactamente de qué es responsable y a quién le reporta.
3. Especialización del trabajo, con cada persona asignada a tareas muy específicas que requieren su dedicación única, y que están descritas en un preciso manual de funciones, atribuciones y responsabilidades.
4. Empleo y promoción basada en méritos, en que cada funcionario es seleccionado estrictamente en base a sus conocimientos y experiencia, y es ascendido en base a su entrenamiento y logros.
5. Cargos de tiempo completo, de manera que el funcionario no tenga conflicto de intereses.
6. Decisiones basadas en reglas impersonales, de manera de evitar la discrecionalidad, y basarse en la objetividad y la no-discriminación en las decisiones.
7. Trabajo registrado en archivos escritos, de manera que siempre pueda constatarse el cumplimiento de las reglas y normas.
8. Distinción clara entre la vida privada y las responsabilidades públicas del funcionario, por lo cual éste debe ser bien remunerado para evitar la corrupción.

Las teorías y prácticas sobre Nueva Gestión Pública, la irrupción constructiva y disruptiva de las nuevas tecnologías, y las nuevas prácticas que ya se están adoptando en muchas partes del mundo, están haciendo resquebrajar varias de las reglas de este modelo, a través de mayores grados de flexibilidad, innovación continua en políticas y procedimientos, polifuncionalidad, participación, operación en redes institucionales, coordinación horizontal, descentralización, coordinación de redes informáticas, y mayores grados de autonomía institucional e individual [12]. Para ilustrar mejor el concepto del estado en red, que tiene que ver con la idea anterior, se provee la siguiente cita clave [12]:

“En el siglo XX, la burocracia gubernamental jerárquica era el modelo organizacional predominante... los gerentes públicos eran premiados por ordenar a sus inferiores a realizar tareas rutinarias y uniformes sin discrecionalidad. Hoy, la creciente complejidad de las sociedades fuerza a los directivos públicos a desarrollar nuevos modelos de gobierno. ... El modelo tradicional, jerárquico, ya simplemente no resuelve las demandas de esta compleja época. Burocracias rígidas de “comando y control”, descripciones estrechas de funciones, culturas y procesos operativos no orientados al cliente, están particularmente desadaptadas para abordar problemas que a menudo trascienden fronteras organizacionales

*...gradualmente se está produciendo un nuevo modelo de gobierno en que la responsabilidad de los ejecutivos no se centra tanto en gerenciar personas y programas, sino en **organizar recursos que frecuentemente pertenecen a otros, para producir valor público...** en una malla multi-*

organizacional y multisectorial... que se parece muy poco a un organigrama tradicional y se parece más a una red de computadores que se puede organizar, reorganizar, expandir o contraer, dependiendo del problema del momento. Las redes “público-privadas” adquieren mayor importancia y asumen diversas formas, desde aquellas ad hoc de activación intermitente, por ejemplo en respuesta a desastres, a asociaciones estables en que las empresas y ONG sirven como canales de distribución de servicios públicos.”

Mintzberg describió con claridad las patologías de este tipo de entidades. En ellas, son estos profesionales que agregan valor los que ejercen el poder real, y **suele ser difícil lograr que acepten la presencia de otro tipo de profesionales con formación en gestión, o la imposición de ciertas prácticas mínimas, como la aplicación de indicadores de desempeño o sistemas de control de gestión** [12].

4.2.5.3.2. INSULARIDAD

En este trabajo entenderemos por *insularidad* a “*la generalizada tendencia de grandes organizaciones y sistemas, particularmente públicos, a generar en su interior ‘islas autónomas’ (que se generan en cada división, unidad o equipo de trabajo) con agendas propias, con las consecuentes falencias derivadas de la ausencia de coordinación y propósitos superiores comunes*” [12].

En conjunto con la carencia de indicadores de desempeño oportunos, relevantes y confiables, esta es la patología más frecuente del sector público y, además, es una propiedad emergente de sistemas complejos.

4.2.6. DIMENSIONES ORGANIZACIONALES

A continuación se presentan algunas variables asociadas a las organizaciones y su quehacer.

Puede resultar interesante para quien lee este documento, ir “conectando los puntos” entre lo revisado con respecto a organizaciones públicas y cómo cada una de las dimensiones que se presentan en las próximas secciones permiten indagar en sus particularidades; puede ser valioso tener esto en cuenta al momento de hacer gestión en un organismo público.

4.2.6.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Edgar Schein, que a juicio de Rodríguez [18] posee el concepto más definido y utilizado, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas, más profundas que comparten los miembros de una organización. Estas presunciones y creencias operan en forma inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno [23].

De modo similar, para Weissbluth, la cultura organizacional es la suma de las prácticas, creencias, símbolos, ritos, valores y expectativas acerca de lo que se considera adecuado, que priman mayoritariamente en una institución. Es “cómo se hacen las cosas”, y se traduce en

prácticas concretas y cotidianas, negativas o positivas.

Como ejemplo, la *cultura burocrática* es aquella en que el cumplimiento de la norma, e incluso el cumplimiento absurdo de la norma, y el ejercicio discrecional del poder de quien aplica la norma, pesan más que agregar valor público. O bien, la *cultura del incumplimiento* es aquella en que, mientras el funcionario o el directivo no vea amenazada su propia estabilidad, actúa con grados significativos de irresponsabilidad respecto a la misión institucional, y de falta de respeto por el cumplimiento de sus promesas personales. La *cultura hiper-jerarquizada* es aquella en que el diálogo ente personas de dos jerarquías que no sean adyacentes es fuertemente penalizado [24].

A la inversa, hay entidades en que la innovación, la flexibilidad, y el servicio público priman, o pueden llegar a primar de manera central y mayoritaria en la práctica cotidiana, y están basadas en la confianza colectiva y la construcción de un capital social entre los miembros de la organización, que sienten “la camiseta puesta” en torno a la institución y la agregación de valor público [24].

4.2.6.2. EQUIPOS DE TRABAJO

Resulta común que se explicita la diferencia básica entre un grupo y un equipo: éste último, a diferencia del primero, interactúa para alcanzar algún objetivo particular. Por irrisorio que parezca, por la coincidencia quizás, un equipo de trabajo se caracteriza por ser un *sistema*, una pequeña *organización* de personas que trabajan juntas con un *propósito*. Fernando Flores lo define como “*un conjunto recurrente de conversaciones que se llevan a cabo en una comunidad de personas*”. Estas conversaciones generan la acción coordinada y el compromiso por mantener dicha comunidad cumpliendo una misión común [25].

Flores, en su planteamiento descrito en “Notas Preliminares para Constituir y Liderar Equipos” hace ciertos planteamientos fundamentales que se consideran útiles para el entendimiento de los equipos [25]:

1. Los equipos se constituyen por la declaración de compromiso que hace un conjunto de personas de compromiso con una misión propuesta por el líder.
2. El equipo es un conjunto recurrente de conversaciones entre personas comprometidas a compartir la declaración de misión hecha por el líder y a coordinar acciones tendientes a llevarlo a cabo.

Posteriormente se expone qué tipo de comunicaciones Flores propone como las óptimas a propiciar al interior de un equipo para obtener buenos resultados.

Haciendo un nexo con los comportamientos emergentes que pueden surgir al interior de organizaciones públicas, se destaca el siguiente fenómeno sistémico, la insularidad, asociado a equipos de trabajo [12]:

“... Las unidades ya están en franca competencia entre sí, disputándose los favores y la atención del jerarca máximo, presentándole las ideas y proyectos que tendrán mayor impacto político, e importándoles poco si el tema pertenece o no a su área.... al cabo, hay pocos años disponibles para hacer algo ‘impactante’ y dejar una huella personal que asegure el futuro político...”

*Los ejecutivos públicos suelen confluír simultáneamente... y saben que tienen un horizonte predeterminado para “lograr algo” antes del siguiente cambio de gobierno. Por ello, cada unidad desarrolla su agenda, y si el resto de la institución se deteriora, ese pasa a ser problema de otros. En ese momento, **las diferentes unidades comienzan a luchar por tener más presupuesto propio, más asesores propios, más personal propio, en lo posible un especialista propio en informática, otro jurídico, otro administrativo, se le niega la información a otras áreas, y así se comienzan a generar “mini Ministerios” al interior del Ministerio o “mini Servicios” al interior de cada Servicio...***

Por cierto, los ahora abundantes miembros de cada “mini Servicio” adquieren un gran interés personal por perpetuar la insularidad, pues la racionalización de esta situación tendría funestas consecuencias en materia de reducción de funcionarios. En ese momento, los antagonismos que eran meramente cupulares, pasan a derramarse hacia los niveles inferiores de la organización, y cada jefe de unidad adquiere entonces sus seguidores personales y su cadena propia de lealtades bien establecida. La insularidad ha cristalizado como forma organizacional, de manera independiente de las inteligencias, personalidades, dedicación o talentos de los directivos públicos.” [12]

4.2.6.3. LIDERAZGO

Volviendo a las referencias de RAE, *líder* es la “persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”. Para Weber, “el liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal que hace al líder ser una persona **extraordinariamente atractiva** para el grupo.” [23]. Más tarde, se plantea que este *carisma* tiene que ver principalmente con la capacidad de adaptarse al tipo de liderazgo, situacional, que el equipo necesita en determinadas circunstancias.

Retomando las ideas de Flores, y lo revisado en cuanto a *equipos*, el **liderazgo es un fenómeno conversacional**, no una cualidad esencial de un individuo. Sucede en las conversaciones de un equipo. En estas conversaciones, el **líder es la persona que realiza acciones tendientes a que estas conversaciones se lleven a cabo y a asegurar que sean evaluadas como conversaciones efectivas por el equipo y sus clientes**. El líder es la persona a la cual el equipo le da autoridad para que se haga cargo, continuamente, de estas conversaciones [25].

Para ser el líder del equipo, no basta con hacer la declaración de misión que funda el equipo [25], o la organización. El **líder se desarrolla a partir de su compromiso personal con la misión y de su competencia para mantener a las personas unidas en las conversaciones del equipo**. El liderazgo se hará evidente cuando la gente dé al líder la autoridad para liderar el equipo hacia el

éxito de la misión [25]. Esta autoridad se entregará si el grupo, que requiere de una persona con determinadas características, y las expectativas que tienen del líder [23].

El liderazgo es un rol que debe ser asumido. En línea con ello, el líder es el mejor juez para determinar cuáles son las normas del grupo y cómo están siendo acatadas por los miembros de éste. De hecho, el **líder goza con gran poder e influencia para conseguir modificar las normas grupales; sin embargo, al mismo tiempo es quien más debe regirse por ellas** [23]. (Basta pensar en una profesora muy estricta con sus estudiantes, que les exige puntualidad y rigurosidad, que sin embargo llega tarde a sus compromisos; ello significaría una tremenda pérdida de credibilidad).

La autoridad del gerente es dada por la institución en la cual participa. La autoridad del líder es dada por la comunidad que es liderada. Investido con la autoridad del líder, el rol del gerente es ser diseñador de las conversaciones y prácticas de manera tal que las conversaciones del equipo estén bajo resguardo [25]. Por otro lado, rescatando el concepto *liderazgo ejecutivo* que implica que una figura que ocupa un puesto de autoridad formal consiga que las bases mismas la validen como líder [23].

Nuevamente, haciendo el nexo con organizaciones públicas, citamos a Waissbluth para entender otro fenómeno frecuente se da por que *“...los directivos institucionales, en organizaciones de esta naturaleza, suelen no tener gran afición por el micro-gerenciamiento y la coordinación, por lo cual recurren a un estilo “bilateral”: se entienden con cada subordinado por separado. Esta “bilateralidad” es por supuesto un importante combustible de la hoguera de la insularidad.”* [12]

“...Como puede verse, esta insularidad, que se detonó con la forma y periodicidad de generación de las cúpulas institucionales, se refuerza por la existencia de autoridades institucionales con poco interés y pocas herramientas para gerenciar esta compleja situación, y con el antagonismo y diferencias de visión y estilos entre los “administradores”, los “políticos” y los “especialistas temáticos”. La “competencia ecológica” entre las diferentes unidades institucionales es a estas alturas un hecho declarado. Los directivos de las diferentes unidades comienzan a buscar la insularidad como un atributo positivo, es decir, se convierte en la única forma de “poder lograr algo”. ” [12]

“...Tomando también elementos de burocracias profesionales, en una industria automotriz, el valor central lo agregan los obreros que fabrican los automóviles, y la empresa es dirigida por ejecutivos con talento y formación gerencial. En cambio en un hospital el valor lo agrega un profesional especialista: el médico que sana... y uno de ellos dirige el hospital.” [12]

“...El problema central estriba en que el médico, el agrónomo, o el juez, saben poco de gestión, y lo que es peor, suele interesarles poco. La frase típica que uno escucha de ellos, cuando están en cargos directivos, es: “que lástima, me tocó esta vez la “carga administrativa”, cuando a mi

lo que me gusta es operar pacientes”, o juzgar, o cultivar la tierra, o enseñar filosofía. El “accountability” institucional, entendido como el manejo transparente y fidedigno de indicadores de desempeño, no suele ser un tema que los emocione.” [12]

“...Analicemos por ejemplo el caso de un Director de hospital público... Un ingenuo pensará que este es, simplemente, un médico con algunas responsabilidades “administrativas”, y que por tanto, cualquier doctor con los vínculos políticos adecuados lo puede hacer. Preguntémos entonces: ¿Será un problema “administrativo” rediseñar los procesos de atención en la sala de urgencia para que no se mueran los pacientes esperando... especificar una base de datos relacional para las fichas médicas... manejar recursos escasos frente a necesidades monumentales... reencantar a funcionarios frustrados, escépticos y combativos... estimular el desempeño de los que se destacan... diseñar un sistema informatizado pero humano para dar fecha y hora de atención a los pacientes... ¿implantar un programa de mejoramiento continuo de la calidad de servicio?.” [12]

Rescatando por último, nuevamente, la reflexión de los alumnos del curso “Introducción a los Sistemas Públicos”, (que, vale la pena decir, tiene como uno de sus profesores de cátedra al mismo Mario Weissbluth, tan citado en este trabajo) con respecto al liderazgo de los directivos públicos:

“...tampoco creo que sea bueno el otro extremo donde las organizaciones cambian constantemente de misión y objetivos, ya que esto hace mucho más difícil que se consigan resultados satisfactorios. Es ahí donde debe hacer su trabajo el liderazgo de los directivos, deben estar atentos para realizar las modernizaciones pertinentes y en los momentos en que se requieran...”

“...el rol que jugó el directivo público fue muy importante, ya que fue quien definió la misión y objetivos de la organización. Definió las metas tanto a corto como a largo plazo y tuvo una buena muñeca política para manejar las presiones de los distintos sectores (hasta del mismo gobierno)...”

4.2.6.4. ESTRATEGIA

Una organización logra la *competitividad estratégica* cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea **valor**. Por su parte, una estrategia es un **conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados**, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer [26].

Por otro lado, una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa [26].

Teniendo lo anterior como una referencia que parece aplicar más al mundo privado, en este trabajo se rescata el hecho de que una *estrategia* es un **conjunto de compromisos coordinados** que busca **crear valor**, por medio de la articulación de sus propios recursos. Luego, una organización pública tiene como estrategia, generar valor público. En particular una organización gubernamental, como Subtel, tiene como estrategia básica el plan del Gobierno, el cual es plasmado a través del “Programa de Gobierno” de la autoridad de turno. Sin embargo, si lo que se busca es una mirada más a largo plazo, parece lógico tener como estrategia, independiente del color político que lidere el Gobierno, establecer compromisos coordinados que velen por la creación de valor público.

4.2.6.5. CAMBIOS Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Como ya se revisó, una organización está inmersa en un entorno; una organización pública está inmersa en un entorno complejo y cambiante: la sociedad. Rodríguez explica que una organización moderna, sometida a múltiples demandas de transformación provenientes de un entorno en constante modificación (una sociedad cuyas necesidades, prioridades e intereses van cambiando con el paso del tiempo y el contexto por el cual pasa un país) debe contar con una adecuada capacidad de cambio [18].

Una fuente permanente de cambios para las organizaciones públicas son los cambios de Gobierno. Rodríguez plantea que un conjunto de factores organizacionales debe funcionar de manera coherente para que el cambio se pueda implementar exitosamente. Una de estas dimensiones es la de **comunicaciones**: se explica que estas permiten generar una base compartida de conocimiento referida a la organización y el cambio [18].

Como el cambio de un Gobierno trae consigo nuevos lineamientos, parece que resulta de vital importancia integrar esta nueva estrategia a la base compartida del conocimiento existente de manera previa en la organización. Rodríguez indica que si la componente de comunicaciones falla, no se consigue entregar a los miembros de la organización los elementos necesarios para que comprendan el *sentido* del cambio y, en consecuencia, se genera **desconfianza** [18].

Waissbluth explica que producto de este cambio histórico, surge un interesante fenómeno colateral de “resiliencia”. Este es desarrollado por aquellos mandos medios de la organización que han adquirido la suficiente sabiduría organizacional como para sobrevivir y operar en este ambiente de incertidumbre, y que se convierten de facto en la memoria institucional y en una fuente de poder en si mismos [12].

4.2.6.6. MOTIVACIÓN

Como ya se revisaba, una organización es un sistema compuesto por otros sistemas: los individuos. Cada uno de estos subsistemas tiene historias, estructuras, configuraciones de mundo y por ende, motivaciones que pueden ser diferentes. De hecho, si se intenta ligar la motivación en términos de personas, y que alguien se sienta comprometido con la organización debido a que el

jefe que está a cargo de la persona ha sido “bueno” con el individuo, no quiere decir que éste luego siga motivado si el jefe se va. Esto no resulta muy sustentable para una organización, ¿o sí?. Lo anterior empeora si se piensa en el Estado y las distintas organizaciones que lo conforman: ¿qué se puede hacer al respecto de ese liderazgo construido en base a confianza y con personas particulares, si cada cuatro años puede que se retiren?. Resulta relevante entonces indagar acerca de la motivación teniendo en cuenta estas particularidades del Estado.

Según RAE, *motivar* indica “*disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo*”. A su vez, *motivo* significa “*que mueve o tiene eficacia o virtud para mover*”. Al parecer, una *motivación*, permite que alguien se *comporte* de determinado modo. Como hemos visto, y revisaremos a continuación, una manera de condicionar comportamiento, en alguna medida, al interior de una organización se consigue a través de la comunicación.

Según Rodríguez [23], la motivación laboral consistía en un problema de fácil solución: clásicos de la escuela de administración pensaban en un hombre racional orientado por el deseo de escapar al hambre y aumentar sus ganancias. Sin embargo, la Escuela de Relaciones Humanas tiene en cuenta otras distinciones que permiten buscar dar cuenta de la complejidad ser humano. “*El problema de la motivación no es solo motivar a las personas a pertenecer al sistema, aceptando sus condiciones... Hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible -en cantidad y calidad- su rol.*” [23]

Rodríguez [23] entrega algunas nociones que dan cuenta del alto costo que el modelo burocrático tiene sobre el comportamiento de los individuos que son parte de una organización con este esquema¹¹: “*el individuo adopta totalmente las prescripciones de comportamiento de la organización, de tal manera que llega incluso, a perder de vista los objetivos perseguidos –que se ven muy lejos- afirmándose en los medios: las formas de actuar prescritas*”. Se ejemplifica con el caso de un cajero que no atiende a quien no traiga todos los papeles solicitados, debidamente sellados, visados, timbrados y firmados por las distintas instancias burocráticas. De esta manera, el ritual en sí mismo se convierte en un fin, y se pierde el objetivo que estaba detrás que, recordemos, en una organización pública es la consecución del valor público.

Se rescata finalmente como aspecto relevante, que resultaría interesante aumentar la motivación de los trabajadores a través del uso de la comunicación y motivar en base a un aspecto que trasciende a cualquier tipo de cambios al interior de la organización, e incluso cualquier tipo de diferencias asociadas a las burocracias profesionales o incluso la insularidad presente en algunos organismos: que a la organización le vaya mejor para así poder generar mayor valor público. A pesar de que la concepción misma del *valor público*, como revisamos anteriormente, pueda cambiar con el tiempo ya que los intereses de la ciudadanía también lo hacen, esta persecución del bien común es algo permanente e inherente al Estado y su rol.

¹¹ Darío Rodríguez muestra varias consecuencias del “uso excesivo” de la burocracia. Si se quiere saber más al respecto se recomienda revisar la sección de motivación del libro “Gestión Organizacional. Elementos para su estudio”.

4.3. COMUNICACIÓN

A continuación se establece un concepto común para entender la comunicación y con ello acercarse a la definición de comunicación interna, con el fin de rescatar los beneficios que puede traer su buena gestión al quehacer de una organización. El objetivo general de esta sección es **mostrar el valor que se puede obtener de una buena comunicación interna, por qué es deseable para una organización y cómo aproximarse a ella.**

4.3.1. ASPECTOS BÁSICOS

A partir del significado de la RAE, se entiende que **comunicación** consiste en “*transmitir señales, mediante un código común al emisor y al receptor*”. La palabra deriva del latín “*communis*” que significa “*común, mutuo, compartido entre varios*”. Por otro lado, el verbo **comunicar** proviene igualmente del latín *communicare* que expresa “*poner en común y compartir con los demás algo*”. Por otro lado, para Robbins [27], la comunicación debe incluir tanto transmisión como comprensión del significado.

Los primeros intentos por estudiar la comunicación se remontan al siglo 300 A.C., en el cual Aristóteles define a la misma como “*la búsqueda de todos los medios posibles para la persuasión*”. Según ello, tomando como base lo que RAE entiende por *persuasión*, la comunicación buscaba “*inducir, mover y obligar a alguien con razones, a creer o hacer algo*”.

Los primeros modelos de comunicación se desarrollaron entre los años 1914 y 1918 como investigación acerca de la comunicación de masas luego de la Primera Guerra Mundial. Consistían en los denominados “Modelos de Aguja Hipodérmica” y daban cuenta de manera simplista de la relación “Emisor – Receptor” (E – R), la cual se puede apreciar en la Ilustración 2.



Ilustración 2: Modelo de Aguja Hipodérmica.

Fuente: Creación propia. Figura original disponible en <http://docencia.udea.edu.co/edufisica/motricidadycontextos/modelos.pdf>

Este modelo postula que ciertos estímulos, hábilmente elaborados, llegarían a través de los medios a cada uno de los miembros individuales de la sociedad de masas y que cada uno de ellos los percibiría del mismo modo que sus iguales; ello provocaría en todos una respuesta más o menos uniforme [28].

Con el paso del tiempo, los modelos se fueron complejizando y a su vez, eran capaces de integrar nuevos elementos. En el año 1949, Shannon y Weaver en su libro “A Mathematical Theory of

Communication”, definen el concepto de *comunicación* como “*todos aquellos procedimientos por medio de los cuales una mente afecta a otra*”, lo cual incluye voz, texto impreso o escrito, música, artes, teatro y danza. En la misma obra, se amplía el concepto al incluir la posibilidad de comunicación entre máquinas: “*comunicación son todos aquellos procedimientos por medio de los cuales un mecanismo afecta las operaciones de otro*”.

A continuación se puede observar el modelo de Shannon y Weaver de manera gráfica:

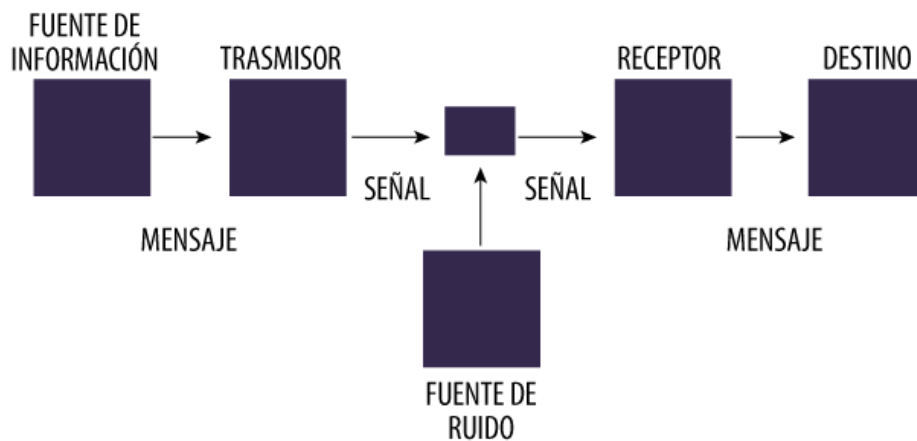


Ilustración 3: Modelo de Shannon y Weaver. Fuente: <http://modelosdecomunicacionn.blogspot.com/>.

El esquema muestra la transmisión de un *mensaje* desde una *fente de información*, o emisor, hacia el *destino* del mismo, también conocido como receptor. Sin embargo, el emisor como antes lo entendíamos, es ahora fuente de información y además cumple el rol de codificar su mensaje. Por otro lado, el receptor ahora decodifica su mensaje, para llevarlo a su destino.

Un elemento que se agrega es el responsable de que el mensaje emitido inicialmente puede sufrir modificaciones debido a la acción de una *fente de ruido*. El ruido constituye un elemento que no depende necesariamente de quien emite el mensaje. Puede ser externo a la relación que se crea entre emisor y receptor a través de la comunicación (por ejemplo, puede consistir en ruidos ambientales). Aunque un elemento a tomar en cuenta, que según Rodríguez [29] es un gran olvidado de las teorías de la comunicación, es el ruido que puede devenir de parte del receptor (por ejemplo, pensamientos que cruzan la mente del receptor mientras que el emisor entrega su mensaje).

Respecto de la codificación y la decodificación, con respecto a la primera, puede que quien emita el mensaje, no esté codificando el mensaje de la manera que tenía inicialmente contemplada, o, con respecto a la segunda, puede ser que juicios arraigados a la historia y estructura de quien recibe el mensaje afecten que el emisor pueda darse a entender (en este caso la codificación y la decodificación afectan, respectivamente, *cómo* se emite y recibe el mensaje).

Si bien el modelo de Shannon y Weaver es bastante simple, ya que solamente toma en cuenta la relación entre emisor y receptor de la información, tiene como ventaja su aplicabilidad a cualquier tipo de mensaje: desde una secuencia de bits, una instrucción emitida dentro de una organización, hasta un rumor de pasillo. Aunque, por otro lado, la poca complejidad del modelo no permite plasmar la intencionalidad de la fuente de información transmitida al mensaje o herramientas para indagar en la reconstrucción del mensaje por parte del receptor. Otra crítica que podría aplicar para ese modelo es la falta de consideración respecto del canal a través del cual el mensaje se transmite (aunque podría pensarse que el cuadrado sin nombre de la figura puede cumplir ese rol), que más adelante veremos resulta relevante para conseguir una comunicación efectiva, y la de la posibilidad de retroalimentación, tanto para continuar con la emisión recíproca de mensajes, como para revisar en qué consistió el entendimiento de la contraparte (efectivamente, ¿el receptor comprendió lo mismo que el emisor quiso decir?).

Otro modelo que se quiere rescatar de Luhmann, expresado por su discípulo Rodríguez [29], para quien la comunicación es la síntesis de tres selecciones:

- ▶ La selección de una *información*: **¿Qué digo?**
- ▶ La selección de una *expresión, una participación, un darla-a-conocer*: **¿Cómo lo digo?**
- ▶ La selección de *entenderla*: **¿Qué entiendo?**

Un último modelo, desarrollado por Watzlawick, es el de la comunicación pragmática, que se basa en la conducta. El plantea los siguientes cinco axiomas de la comunicación [23]:

1. Dado que todo comportamiento es comunicación, **es imposible no comunicarse** porque no existe el no-comportamiento.
2. Toda **comunicación presenta dos aspectos: el contenido y la relación** (entre quienes se comunican).
3. La **puntuación de los hechos determina la comunicación**. Esto tiene que ver con quién, según los participantes, inició una determinada secuencia.
4. La **comunicación tiene un contenido digital y otro analógico**. Lo digital tiene que ver con lo dicho, el mensaje, la información, y lo analógico con cómo se dice a través de componentes no verbales.
5. **Todo intercambio de comunicación es simétrico o complementario**, según se base en la igualdad o la diferencia entre las partes que se comunican. La comunicación genera relaciones simétricas, por ejemplo entre un grupo de amigos de clase, y complementarias, por ejemplo al interior de una organización burocrática.

4.3.2. COMUNICACIÓN INTERNA

En base a lo expuesto hasta este momento, entenderemos que la comunicación interna es equivalente a lo que a continuación se plantea como comunicación organizacional.

En línea con los elementos constitutivos de una organización, ciertas normas y reglas que condicionan el comportamiento de sus miembros, entenderemos que la **comunicación**

organizacional consiste, de manera básica, en transmitir las condiciones que deben cumplir los miembros de una organización, en un código común. Rescatando lo expuesto en cuanto a cultura organizacional, las declaraciones constitutivas de la comunicación interna de una organización vienen determinadas por su propia cultura; es decir, el código común en el cual se desarrollan las coordinaciones y conversaciones al interior de una organización se enmarca en su cultura particular (ciertas maneras de construir la realidad y relaciones dentro de una organización, son ad hoc para una organización y podrían resultar anómalas dentro de otra. Por ejemplo, resultaría lógico establecer conversaciones asociadas a la defensa de los derechos animales al interior de una organización animalista; sin embargo, sería extraño establecer conversaciones de este tipo al interior de una carnicería).

4.3.2.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Según Robbins [27], en cualquier organización, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar. A continuación se desarrolla cada una de estas funciones, que si bien, se plantea que pueden existir otras funciones de la comunicación, estas cuatro permiten tener una noción básica, y quizás a su vez significativa, acerca de la utilidad de la comunicación al interior de una organización:

- ▶ El *control* se efectúa, recordando lo revisado anteriormente respecto a *organizaciones*, a través de la estructura formal de las organizaciones, los lineamientos formales y normas que quienes son parte de una organización deben cumplir. Posteriormente revisaremos que en medios formales de comunicación, como lo son por ejemplo las Órdenes de Servicio al interior de un organismo público que condicionan el comportamiento de quienes trabajan en él, intuitivamente permiten ejercer *control*. Retomando nuestro conocimiento acerca de la Constitución, esta Carta Magna igualmente condiciona el accionar de quienes se desenvuelven en el ejercicio de labores públicas. Sin embargo, la comunicación informal también controla la conducta: por ejemplo, cuando un miembro que produce demasiado es presionado por el resto de sus compañeros de trabajo, que viven en la cultura de una organización orientada a cumplir solo con lo que se pide, a un estándar mínimo, a que se “relaje” para no dejar al grupo mal, están ejerciendo control sobre su conducta [27].
- ▶ La *motivación* se consigue a través de la comunicación ya que esta permite aclarar a los miembros de una organización qué es lo que deben hacer, cómo deben hacerlo y, en ocasiones incluso, por qué.
- ▶ Robbins comenta que para muchos empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. Luego, la comunicación al interior de una organización debiese permitir a sus miembros expresar frustraciones o sentimientos de satisfacción. Así, la comunicación permite *expresión emocional*.
- ▶ Mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar diferentes opciones, la comunicación proporciona *información* necesaria para que equipos, grupos y personas puedan tomar decisiones.

Haciendo entonces una síntesis entre los modelos revisados anteriormente, y los propósitos de la comunicación expuestos por Robbins [27], el proceso de comunicación, es decir los pasos que

existen entre un emisor y un receptor para la transmisión y comprensión de su significado, consta de siete partes: (1) La fuente de comunicación, (2) el código, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) la decodificación, (6) el receptor y (7) la retroalimentación proporcionada (entre ambas partes). Para que pueda existir información debe haber un **propósito**, expresado en forma del mensaje a transmitir. Éste pasa de la fuente (el emisor) al receptor. El mensaje está codificado (convertido a símbolo – un lenguaje común, tanto para emisor como receptor) y pasa por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. Así, como resultado, una persona transmite significado a otra [27]. El último eslabón es el cierre de la retroalimentación, en el cual se genera un control para saber si los mensajes fueron transmitidos de acuerdo al propósito original, y si hubo comprensión [27].

4.3.2.2. FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Como se ha revisado hasta ahora, las comunicaciones constituyen un importante mecanismo de coordinación, que da vida a las organizaciones. A continuación revisaremos los distintos flujos que una organización procura establecer para facilitar la gestión [23].

4.3.2.2.1. COMUNICACIÓN VERTICAL

El diseño de la estructura organizacional da cuenta de los canales materializados para que se produzcan comunicaciones organizacionales eficientes, que faciliten la toma de decisiones y permitan una eficaz ejecución [23].

Bastando con revisar el organigrama de una organización, se puede intuir cómo la organización espera que sus comunicaciones formales fluyan.

Con respecto a la **comunicación descendente**, esta consiste en la comunicación que fluye de un nivel de la organización a otro más bajo [27]. El adjetivo bajo indica que dentro de la estructura organizacional tiene un nivel de jerarquía menor. Se utiliza para proporcionar instrucciones, metas, información, problemas que requieren atención e información para resolverlos [27].

Las órdenes, contactos entre superiores y subordinados, uso de medios para comunicar información (tales como boletines, diarios y/o revistas), reuniones globales, reuniones por departamento, un sistema común de información, y el manejo de la información como poder, son algunos ejemplos de comunicaciones descendentes [18], sin perjuicio de que puedan existir muchos más.

Un problema asociado a este tipo de comunicación, es que *no siempre el superior y su subordinado estarán de acuerdo en lo que debe ser la comunicación*, y por ende en qué información transmitir, qué énfasis poner, etcétera, *y por esa razón se comunica siempre algo menos* [23] que lo que la fuente original quiso comunicar. Por ejemplo, cuando un jefe debe articular a la red de jefes que le sigue, en términos de nivel jerárquico, para que transmitan la estrategia de la organización, y al final del día un funcionario sin ninguna responsabilidad

directiva, no se entera de qué es lo que quiere conseguir su organización actualmente. Aquí se está dificultando una buena comunicación debido a que jefe y su subordinado directo no están coordinados, y por ende no se está consiguiendo el objetivo inicial: transmitir la información al resto de la organización.

Con respecto a la **comunicación ascendente**, esta consiste en la comunicación que fluye hacia un nivel más alto en la organización [27]. Se usa para responder a solicitudes de los estratos más altos, avances y problemas actuales. Además, permite a la administración conocer el sentir de los trabajadores (sin perjuicio de que la comunicación descendente también puede permitir que los subordinados conozcan el sentir de sus superiores).

Los procedimientos de *conducto regular*, de quejas, de sugerencias, o reportes de avance son ejemplos de comunicaciones ascendentes. Sin embargo, el filtraje de la información o el aislamiento informativo al jefe, también consisten en comunicaciones ascendentes y pueden dar cuenta de problemas internos al interior de la organización.

4.3.2.2. COMUNICACIÓN HORIZONTAL

La **comunicación horizontal**, lateral o entre pares, consiste en la comunicación que se da entre miembros del mismo grupo de trabajo o del mismo nivel jerárquico.

Es posible pensar que si las comunicaciones verticales fuesen óptimas, no sería necesario requerir de comunicación horizontal (esto se podría pensar en una organización puramente burocrática). La comunicación horizontal suele ser necesaria para ahorrar tiempos y facilitar la coordinación [27]. Desde un punto de vista de la administración de una organización, la comunicación horizontal puede ser buena o mala: por un lado permite agilizar la gestión, sin embargo por otro lado, puede dar lugar a conversaciones que se oponen a lo que la administración considera que es lo mejor para la organización. Si los canales verticales formales se rompen, o se pasan por alto u omiten superiores para realizar las cosas, o los jefes descubren que se han tomado decisiones sin su conocimiento, las comunicaciones horizontales crean conflictos disfuncionales [27], y se puede pensar que se pierde cohesión y control al interior de la organización.

Como reflexión que podría resultar interesante, si bien uno podría pensar que es rescatable que un individuo al interior de una organización se desenvuelva de manera autónoma para conseguir los objetivos de la organización de la cual es parte, lo que consiga no será necesariamente reproducible por el sistema ya que puede estar ligado simplemente a la gestión de una persona particular. Quizás hubiese sido mejor si la persona hubiese conseguirlo el mismo resultado a través de los canales existentes, para que lograra ser más fácilmente reproducible nuevamente por el sistema, o al menos que si una persona se salta los canales formales, sea capaz de integrar ese logro al conocimiento organizacional de la organización.

Recordando el concepto revisado acerca de la *insularidad*, que a veces se aprecia al interior de organizaciones públicas, una dificultad que puede surgir en el contexto de las comunicaciones

horizontales es que una unidad tenga dificultades para comunicarse con otra debido a que cada una ha desarrollado sus propias “verdades”. Cuando una unidad se ve a sí misma como el todo, y olvida la organización de la cual es parte, surgen estos relatos que cuales terminan por construir un rechazo entre los distintos equipos, que terminan dificultando la comunicación [23].

4.3.2.3. SISTEMAS DE COMUNICACIONES

Según Robbins, las *redes de comunicación* definen los canales por donde fluye la comunicación: los formales e informales [27]. Por su parte, Rodríguez se refiere a estos como el Sistema de comunicaciones formal e informal [18]. A continuación se revisan ambos, sus fortalezas y los problemas que en ocasiones pueden perjudicar a la organización.

4.3.2.3.1. COMUNICACIÓN FORMAL

Las redes formales suelen ser verticales, siguen la cadena de autoridad y se limitan a comunicados relacionados con el trabajo [27].

Esto tiene que ver con lo planteado por Rodríguez [23], que explica que estructura organizacional de una organización busca hacerse cargo de velar porque cierto tipo de conversaciones sean más probables que otras. La jerarquía obliga a la comunicación: exige dar y recibir instrucciones, reportar resultados y rendir cuentas [29]. Por ejemplo, el establecimiento de un “conducto regular” busca normar el cómo las personas deben actuar al momento de comunicarse de manera ascendente. Sin embargo, en ocasiones la administración no puede controlar todos los comportamientos emergentes de sus subordinados, por ejemplo, que comenten acerca del infernal “taco” que tuvieron que sortear para llegar a la hora al trabajo, o que surjan comentarios acerca del nuevo jefe que acaba de llegar al departamento. Aquí es donde entra a ser relevante la **comunicación informal**.

4.3.2.3.2. COMUNICACIÓN INFORMAL

La comunicación informal, también conocida como rumor, es un tipo de comunicación que no está normada, ni prevista ni diseñada por la organización. Podríamos pensar que el rumor y lo que de él emana, es parte de los comportamientos emergentes que pueden surgir al interior de un sistema complejo como lo es una organización. El rumor está en libertad de desplazarse en cualquier sentido, saltar niveles de autoridad y puede satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo y facilitar la ejecución de actividades [27].

Robbins plantea que los rumores tienen tres características:

- ▶ La administración no los controla.
- ▶ Los empleados lo perciben como algo más creíble y fidedigno que los comunicados formales que emite la alta dirección.
- ▶ Se usan primordialmente para servir a los intereses de las personas que los difunden.

Por otro lado, Robbins explica que los rumores nacen como respuesta a situaciones que nos resultan *importantes*, donde hay *ambigüedad* y en condiciones que despiertan *ansiedad* [27]. Según Rodríguez, su origen se encuentra en la información mal comprendida o mal interpretada, en las diferencias entre información que recibe un subsistema y las que recibe otro, y en las situaciones de alta inestabilidad que hacen temer y requerir mayor información al personal [23]. Menciona que las situaciones laborales con frecuencia contienen estos tres elementos, lo cual explica por qué los rumores abundan en las organizaciones [27]. Además, explica que un rumor persistirá mientras las necesidades y las expectativas que producen la incertidumbre dando lugar al rumor no sean satisfechas o hasta que disminuya la ansiedad.

Es por ello, que resulta valioso para quienes dirigen una organización, hacerse cargo del rumor, no necesariamente eliminándolo, si no que ocupándolo para entender qué temas son confusos para los empleados y les generan ansiedad. Robbins comenta que cerca de un 10% de las personas suele pasar información activamente a otra persona [27]. Luego, una manera de hacerse cargo del rumor, que puede resultar nocivo para una organización si esta no es capaz de recoger los planteamientos que en él se efectúan, es obtener la información de parte de estos comunicadores para poder tantear qué dolores aquejan a la organización.

4.3.2.4. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Existen variados medios para gestionar la comunicación al interior de una organización. Los medios, y herramientas, más utilizados para gestionar la comunicación al interior de una organización son: **manuales empleados, memorándum, boletines informativos, comunicación electrónica, reuniones, retiros, sugerencias, newsletters, premios de reconocimiento, intranet, diarios murales**, etcétera.

¿Por qué eligen las personas un canal de comunicación en lugar de otro? El modelo de riqueza de medios para explicar los canales que seleccionan los administradores de Robbins [27] puede ayudar a responder esa pregunta.

Los canales difieren en su capacidad para transmitir información, y adecuación al tipo de mensaje que se quiere entregar. Por su parte, un canal que posee riqueza es tal que permite transmitir una cantidad máxima de información durante un episodio comunicativo. Por otro lado, se debe evaluar si el mensaje a transmitir es rutinario o no; un mensaje rutinario generalmente es poco ambiguo y directo. Los otros mensajes pueden mal interpretarse y ser complicados [27]. Así, es de esperarse que los mensajes rutinarios pueden ser transmitidos con eficacia por medio de canales sin tanta riqueza; sin embargo, los mensajes no rutinarios pueden comunicarse con eficacia solo cuando se seleccionan canales ricos. El siguiente esquema, elaborado por Robbins [27] da cuenta de lo anterior:

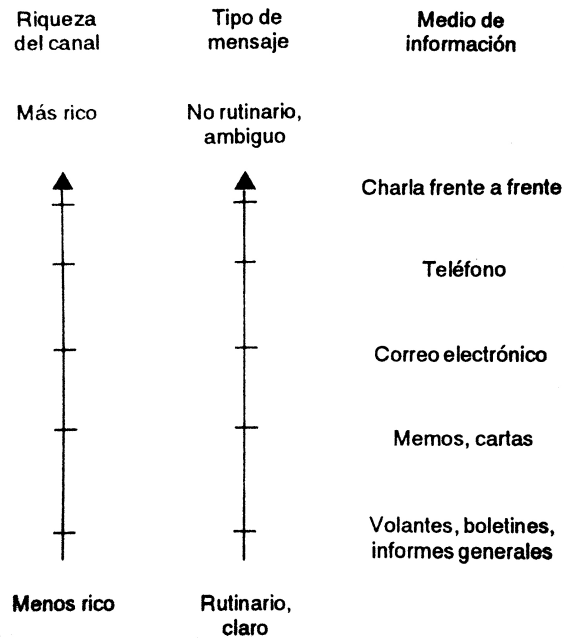


Ilustración 4: Jerarquía de la riqueza del canal. Fuente: Libro de Stephen P. Robbins “Comportamiento Organizacional - Conceptos, Controversias y Aplicaciones”, Capítulo X: “La Comunicación y la Toma de Decisiones en Grupo”.

Pensando nuevamente en nuestras organizaciones públicas, es de esperar que los cambios asociados a una nueva administración, sean ambiguos y poco rutinarios, por lo cual debiese ocuparse un canal rico. Y por su parte, reiterar aspectos que se consideran conocidos por la organización, pueden ser comunicados a través de medios con menor riqueza (sin embargo resultaría pertinente revisar si el propósito detrás de un mensaje rutinario sigue vivo o si hace falta re-encantar con el *sentido* detrás de un mensaje que puede quedar olvidado).

4.3.2.5. UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA

Rodríguez [23] explica que parte de la formalización organizacional, que busca mejorar la eficiencia de las comunicaciones, implica restringir los canales y contenidos de las comunicaciones posibles. Se quiere dar un sentido a la comunicación organizacional, que debiese estar asociado al quehacer y razón de ser de la organización, para hacer más probable este tipo de conversaciones, que otras conversaciones que escapan de los lineamientos que tienen que ver con el propósito de la organización.

4.3.2.5.1. IMPROBABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN

Luhmann estima que la comunicación no ocurre por mero azar o, en otras palabras, que es improbable [23]. A continuación se plantean las tres improbabilidades, que Luhmann dice deben ser superadas para que exista una comunicación efectiva (cabe destacar que si se consiguieran superar estas improbabilidades, sería posible conseguir una *buena comunicación*). Las siguientes improbabilidades permiten observar qué se entendió en este proyecto como una buena

comunicación, y por tanto un objetivo deseable a tener como referencia para la elaboración de las propuestas de mejora).

La improbabilidad de **que se entienda lo que se quiere decir**: El emisor tiene un mensaje que dar a conocer; sin embargo, es improbable que el receptor entienda exactamente el mensaje tal como el emisor quiso expresar [29]. Dado que cada persona tiene muchas formas de interpretar lo que llega a sus oídos, es poco probable que seleccione justamente la que el emisor quería.

La improbabilidad de **llegar más allá del círculo de los presentes**: Es improbable que la comunicación que ocurre en la presencia física de los interlocutores pueda trascender espacial y temporalmente los límites de dicha interacción [29]. Por tanto, por ejemplo, si un jefe, que no tiene tiempo de conversar cara a cara con cada uno de sus trabajadores, quiere articular a su red de subordinados para transmitir un mensaje, es poco probable que ese mensaje llegue de la misma manera en que inicialmente se planteó.

La improbabilidad de **que el otro acepte la propuesta contenida en la comunicación**: Vale decir, que la incorporen como parte de su decidir en el sentido de aceptar la selectividad (opción) propuesta en la comunicación para hacer opciones al respecto de su propia contingencia (quehacer) [29].

4.3.2.5.2. CLAVES PARA LA CONSECUCCIÓN DE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

Tener en cuenta estas improbabilidades, que es necesario notar, permiten que la comunicación siga siendo *posible*, permite notar las dificultades que se han de vencer para que la comunicación pueda operar eficazmente [29]. Tomando esas improbabilidades como base, a continuación se plantean diversas formas de abordar las improbabilidades anteriormente propuestas, desde las comunicaciones.

1) Hacerse cargo de las improbabilidades

Primera improbabilidad

“Para lograr que las comunicaciones sean entendidas se desarrollan mensajes específicos; se trata de emitir mensajes claros y precisos, se estudia cada una de las palabras para evitar malentendidos y, a pesar de todo esto, sigue habiendo problemas de comprensión sobre lo que se dijo o múltiples interpretaciones respecto a lo que ‘se quiso decir’.” [29].

Segunda improbabilidad

“Para trascender el círculo de quienes están presentes, y conseguir que la comunicación llegue hasta los más recónditos rincones de la empresa, se elaboran circulares que se distribuyen ampliamente en la organización; con la ayuda de intranet, se envía el mensaje a todos los computadores; la revista institucional es repartida a la totalidad de los miembros de la organización. Sin embargo, nada de esto asegura que la comunicación efectivamente llegue. La revista institucional puede ser no leída, algo semejante ocurre con las circulares y el correo interno muchas veces es borrado sin haber sido abierto.” [29].

Tercera improbabilidad

“Se hace uso de diversos mecanismos de motivación tales como el dinero, el poder, los valores, entre otros. Aunque es difícil que alguien quiera hacer una labor poco grata, se hace más probable su aceptación si la tarea va acompañada de un suculento premio en dinero, si quien la demanda es un jefe muy poderoso en la organización, si es comunicada de manera persuasiva, si el receptor de la comunicación se encuentra comprometido con la organización y siente que esta tarea poco placentera es necesaria porque tras ella hay un valor importante que la respalda, etcétera” [29].

2) Habilidades clave de la comunicación

Robbins [27] propone dos habilidades clave para generar una comunicación efectiva. Estas tienen foco en el comportamiento de los dos actores protagonistas de la comunicación: el emisor y el receptor. Estas son la *habilidad para escuchar de manera activa*, asociada al receptor, y la *habilidad para entregar retroalimentación*, asociada al emisor.

Habilidades para escuchar de manera activa

Escuchar es distinto de oír: *oír* consiste en captar las vibraciones del sonido y *escuchar* consiste en, además de lo anterior, prestar atención, interpretar y recordar los estímulos sonoros [27].

Escuchar debiese ser una función activa, que involucre introducirse en el emisor de manera de poder comprender la comunicación desde el punto de vista de la otra persona. Los cuatro requisitos de la escucha activa son:

1. Escuchar con intensidad: Concentrar los pensamientos y todo esfuerzo mental en lo que se está escuchando y en lo que la otra persona está tratando de decir.
2. Escuchar con empatía: *Ponerse en los zapatos* del emisor, es decir, tratar de entender lo que él me quiere decir más allá de lo que yo quiero comprender.
3. Escuchar con aceptación: Independiente de cual sea el mensaje, incluso aunque choque con nuestros puntos de vista, es necesario escuchar sin juzgar el contenido.
4. Escuchar estando dispuesto a aceptar la responsabilidad total: El receptor debe estar dispuesto a captar el significado total de lo que quiere decir su emisor, y no solo una parte del mensaje.

Robbins también propone ocho conductas para escuchar de manera activa y efectiva, tomando en cuenta incluso otras componentes de la comunicación diferentes al lenguaje verbal [27]:

1. Establecer contacto visual.
2. Mover la cabeza para afirmar y hacer expresiones faciales adecuadas.
3. Evitar actos o gestos que distraigan.
4. Formular preguntas.
5. Parafrasear (es decir, repetir el mensaje con las propias palabras).
6. Evitar interrumpir al emisor.
7. No hablar demasiado.
8. Transitar con suavidad entre el rol de emisor y receptor.

Habilidades para entregar retroalimentación

Con frecuencia la retroalimentación negativa se evita, demora o distorsiona bastante. De lo que Robbins plantea, se entiende como retroalimentación, también conocida como *feedback*, al acto de emitir un juicio ya sea de aprecio o de mejora a un receptor.

A pesar de que la información positiva es aceptada casi siempre, no hay que dejar de comunicar la negativa. Robbins plantea [27] que existen situaciones en las cuales a priori es más probable que la retroalimentación negativa tenga una mejor recepción. En general, se plantea que en la medida que la información transmitida se encuentra legitimada por el emisor, o los datos que validan el juicio, la retroalimentación de mejora será recibida de una manera más efectiva.

Robbins propone algunas conductas que el emisor debiese cuidar al momento de entregar retroalimentación:

1. Cuidar que los juicios de mejora o retroalimentación de cualquier tipo se concentren en conductas concretas.
2. Proporcionar retroalimentación impersonal, es decir que el juicio vaya dirigido hacia una conducta y no a la persona.
3. Proporcionar retroalimentación sobre las metas del receptor y procurar que la información le pueda servir.
4. Proporcionar información y retroalimentación de manera oportuna ya que incrementa la efectividad del feedback.
5. Asegurarse de ser comprendido.
6. Dirigir la retroalimentación negativa a conductas que puedan ser controladas por el receptor.

3) Conversaciones constitutivas de un equipo

Si consideramos que las personas, del tiempo que pasan despiertas, dedican casi un setenta por ciento a comunicarse (escribir, leer, hablar, escuchar), es lógico pensar que la ausencia de una comunicación efectiva es una de las fuerzas que más inhibe el buen rendimiento de un grupo [27]. Con respecto a las conversaciones clave que un líder debiese procurar mantener con su equipo para conseguir que un éste se mantenga como tal (un sistema social con un propósito que busca conseguir), Flores [25] explica que son las conversaciones las que constituyen a los equipos. Luego, si se busca mejorar la gestión de una organización, y esta se mira como un gran equipo avocado a conseguir un objetivo, resulta pertinente tomar en cuenta estas conversaciones, y buscarlas al interior de una organización. A continuación se presentan las nueve conversaciones constitutivas de un equipo [25]:

1. **Compromiso de coordinar acciones tendientes a llevar a cabo la misión estratégica común.** Un elemento distintivo es que la misión debe ser compartida. Cada miembro del equipo puede tener su propia forma de entender la misión estratégica; sin embargo, la misión es una sola, y las visiones individuales debiesen partir de una idea común compartida por el equipo. Por ejemplo, un equipo que tiene como misión estratégica “aumentar la felicidad” puede dejar abierta a cada uno de los miembros del equipo esa interpretación de felicidad. Sin embargo, resultaría valioso que el líder del equipo intentara construir una visión

compartida de ese concepto al interior del equipo, para que todos tuviesen una visión consensuada del propósito del equipo. Una manera que tiene el líder de asegurarse de que se coordinen acciones tendientes a la consecución de esa meta común es solicitando a cada miembro del equipo un compromiso público con la misión.

2. **Compromiso de apropiación – “hacer mía” – de la misión común.** Significa administrar nuestras promesas con un equipo y hacer que independiente de cualquier circunstancia personal de cada miembro del equipo, dentro de un marco de legitimidad (por ejemplo, para el Estado, la Constitución), nuestras acciones, en pos de la misión, se cumplan. Una manera de verificar que esto ocurre es asegurar que cada integrante está tomando acciones recurrentes por cumplir con la misión declarada por el equipo. Además, se debiese evaluar cómo ha resultado ser el cumplimiento de los compromisos planteados.
3. **Compromiso de cumplir nuestro rol en la división del trabajo del equipo.** Cada persona tendrá un dominio específico en el cual ejecutar su misión. Sin embargo, una persona que asume su responsabilidad se asegurará de que: a) las acciones sean tomadas en ese dominio en función del cumplimiento de la misión; b) las acciones tomadas en otros dominios sean consistentes con aquellas tomadas en el suyo; c) las acciones tomadas en su dominio sean consistentes con aquellas tomadas en los otros dominios. Esto se convierte en una *división del trabajo* con una acepción particular: *todos los miembros del equipo son responsables del éxito de la misión total del equipo*. Aquí el dominio de responsabilidad del líder es asegurarse de que las conversaciones del equipo se realicen de manera efectiva.
4. **Compromiso de desarrollar y llevar a cabo prácticas de anticipación.** Cada miembro del equipo se compromete a anticipar quiebres y oportunidades futuras para ejecutar acciones que permitan conseguir la misión. Hay dos prácticas relevantes aquí: planificar de manera constante e innovar y aprender nuevas competencias tanto individualmente, como en equipo.
5. **Compromiso con la unidad de mando del equipo y con la declaración política del equipo.** Este compromiso tiene que ver con dar autoridad al líder del equipo para velar por que las conversaciones del equipo se lleven a cabo. Además, los miembros del equipo se comprometen a poner en práctica la declaración de la misión, la división del trabajo, y los estándares declarados por el líder.
6. **Compromiso de evocar y generar confianza.** Destacando que la confianza se construye en base a los juicios que se tienen en las dimensiones de la *sinceridad*, *competencia*, y la *responsabilidad*, los miembros del equipo se comprometen a ser dignos de confianza y a explicitar de manera pública cuando consideren que otro no está siendo digno de confianza. El líder se hace cargo de gestionar (tratar de dar solución en este caso) a cualquier problema de confianza que pudiera existir al interior del equipo.
7. **Compromiso con un estado de ánimo de apropiación para el éxito de la misión.** Estos estados de ánimo son la *ambición*, *aceptación*, *serenidad*, *respeto*, *pertenencia*, *orgullo*, *camaradería*, y *celebración*. Si bien, pueden haber estados de ánimo negativos, los miembros del equipo se comprometen a observar esos estados e intervenir en ellos, por medio de conversaciones, para modificar esos estados de ánimo que no abren posibilidades. El líder en este caso, es el **guardián** del estado de ánimo del equipo (debe ser no menos que competente en ese dominio).

8. **Compromiso con los estándares de evaluación del equipo.** Cada equipo debe declarar los estándares específicos para evaluar su desempeño y aprendizaje en los dominios anteriormente mencionados. El líder se convierte en el único capaz de cambiar esos estándares, sí y solo sí lo considera necesario o si accede a la solicitud de un miembro del equipo.
9. **Compromiso con el futuro de la compañía, el equipo y la carrera de las personas.** El interés por quienes integran el equipo trasciende la misión del proyecto particular en el que trabajan. En los equipos exitosos, los participantes funden su identidad personal a la del equipo y desarrollan interés por la viabilidad futura del equipo, más allá de la planificación e innovación mencionadas.

4.4. PROCESOS

El objetivo general de este punto consiste en **definir lo que es un proceso, demostrar por qué aplica a la realización de este proyecto, y mostrar el valor de su aplicación en la gestión y mejora en las conductas de una organización**. Se muestra, de manera intencionalmente básica, cómo la gestión por procesos podría permitir conseguir mejoras de los resultados en términos de comunicación interna.

Según RAE, un *proceso* es un “conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. Además, se define un proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados” [30].

Según Weissbluth [12], lo que caracteriza el éxito de largo plazo de una organización es la calidad de cinco procesos básicos:

1. La **forma de producir valor agregado**, es decir, la manera en que esta organización le agrega valor (público o privado) a sus clientes o usuarios. Esta forma puede variar radicalmente, según si sus procesos son simples o complicados, si la productividad es adecuada y la calidad de atención es la necesaria.
2. Sus **procesos de toma de decisión**, es decir, la manera real (no la que dice el manual) en que se adoptan decisiones de cualquier índole, estratégica u operacional. Estos procesos pueden ser eficaces o ineficaces, oportunos o tardíos.
3. Sus **mecanismos de aprendizaje y control**, esto es, la forma en que la organización acumula y reutiliza el conocimiento, y la manera en que vigila y asegura, a nivel estratégico, operacional y de probidad, que los recursos se gestionan adecuadamente y que se marcha en la dirección deseada.
4. La **forma de generar membresía en su interior**, esto es, los mensajes compartidos, valores y visiones, así como los contratos formales y psicológicos entre la organización y sus integrantes. La membresía efectiva en un sistema requiere que la persona reconozca su propio rol, su sentido de pertenencia, y su compromiso de participar en la creación del futuro grupal.
5. Los **mecanismos de resolución de conflictos entre sus miembros**. Supuestamente, el manual dice qué debe hacer cada quién. Sin embargo, la propia complejidad, las fronteras borrosas, y la tendencia a la auto-organización, hacen que lo que era supuestamente nítido esté plagado de conflictos cotidianos, que se resuelven de mejor o peor manera. Pretender gerenciar una organización compleja que esté libre de conflictos es simplemente utópico.

Weissbluth explica que la coexistencia virtuosa de estos procesos permite que surjan comportamientos emergentes positivos al interior de una organización. Luego, a la inversa, basta con que uno de ellos falle para que la organización tenga pocas proyecciones en el largo plazo [12].

4.5. DIAGNÓSTICO

Para establecer recomendaciones de cambio, o mejora, al quehacer de una organización, es necesario establecer bases sobre las cuales esas propuestas tengan sentido. A continuación se explica qué se entiende por diagnóstico y por qué se considera útil para abordar el proyecto.

Según Rodríguez, el diagnóstico consiste en un proceso en que determinado observador explica las experiencias que tiene de una organización y su operar [18]. Rodríguez plantea que las necesidades de diagnosticar, y con ello iniciar un proceso de desarrollo en la organización, pueden tener diversos orígenes [18]. Las mayores motivaciones para desarrollar un diagnóstico en Subtel son:

- ▶ La existencia de cambios importantes al interior de la organización. En este caso, el diagnóstico sirve para conocer los impactos que conllevan estos cambios al interior de la organización y de alguna u otra forma prevenir las transformaciones que pudieran ser provocadas por los mismos. Una organización pública tipo como Subtel se ve sometida a cambios, en particular de lineamientos y administración cada cuatro años; luego, resulta interesante tener como foco en este diagnóstico, que los resultados puedan ser aplicables para cualquier nueva administración que llegue.
- ▶ *“La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar –a partir de ella- esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente”* [18]. Se considera que cualquier cambio que quisiera ser implementado por una nueva administración debiese tener en cuenta la cultura existente en la organización; luego, hacer un diagnóstico que permita dar luces acerca de cómo abordar de manera sustentable la organización, a través revisión de las comunicaciones internas al interior de esa organización puede generar valor para afrontar estos cambios de mejor manera. Es importante conocer la cultura porque se busca que las medidas apunten al largo plazo.

Ya mencionaba Maturana en su obra del año 1991, “El Sentido de lo Humano”, y sigue siendo dicho en la actualidad *“todo lo dicho es siempre dicho por alguien”*. Tener en cuenta lo anterior es básico para entender el diagnóstico que posteriormente se expone ya que éste es construido, si bien desde la interacción con la organización, desde la mirada de la memorista a partir de sí misma, su historia y estructura particular.

El diagnóstico, que a la postre se convertirá en una caracterización de las comunicaciones internas en Subtel, requiere ser consensuado con la contraparte en la institución con el objetivo de enriquecer al mismo y obtener una visión más amplia en cuanto a la explicación de los acontecimientos observados en la organización.

Los datos empíricamente observables en este estudio serán los obtenidos a través de la interacción con quienes fueron entrevistados. En particular las citas textuales que emanarán de la transcripción de las entrevistas, permitirán fundar la caracterización del diagnóstico.

4.6. CARACTERIZACIÓN DE PROBLEMAS

“Un problema claramente señalado es un problema mitad resuelto”, menciona Charles Kettering. En este último punto de investigación conceptual se tuvo por objetivo **presentar la necesidad e importancia de caracterizar un problema de manera holística**. En línea con ello, se presenta un modelo para la esquematización de problemas el, valga la redundancia, **Árbol de Problemas – Objetivos**.

4.6.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS - OBJETIVOS

Con el fin de abordar la caracterización de las comunicaciones internas, dimensión organizacional cuyo estado es desconocido y se busca obtener a través de métodos científicos, se considera que el *árbol de problemas - objetivos* [31] puede convertirse en un instrumento útil para caracterizar ello y ofrecer propuestas de mejora sobre esa construcción.

El *árbol de problemas – objetivos* es una herramienta visual de análisis que se puede utilizar para identificar y analizar con precisión un problema en estudio con sus correspondientes causas y efectos, que posteriormente pasan a ser medios y fines, respectivamente, de un objetivo central.

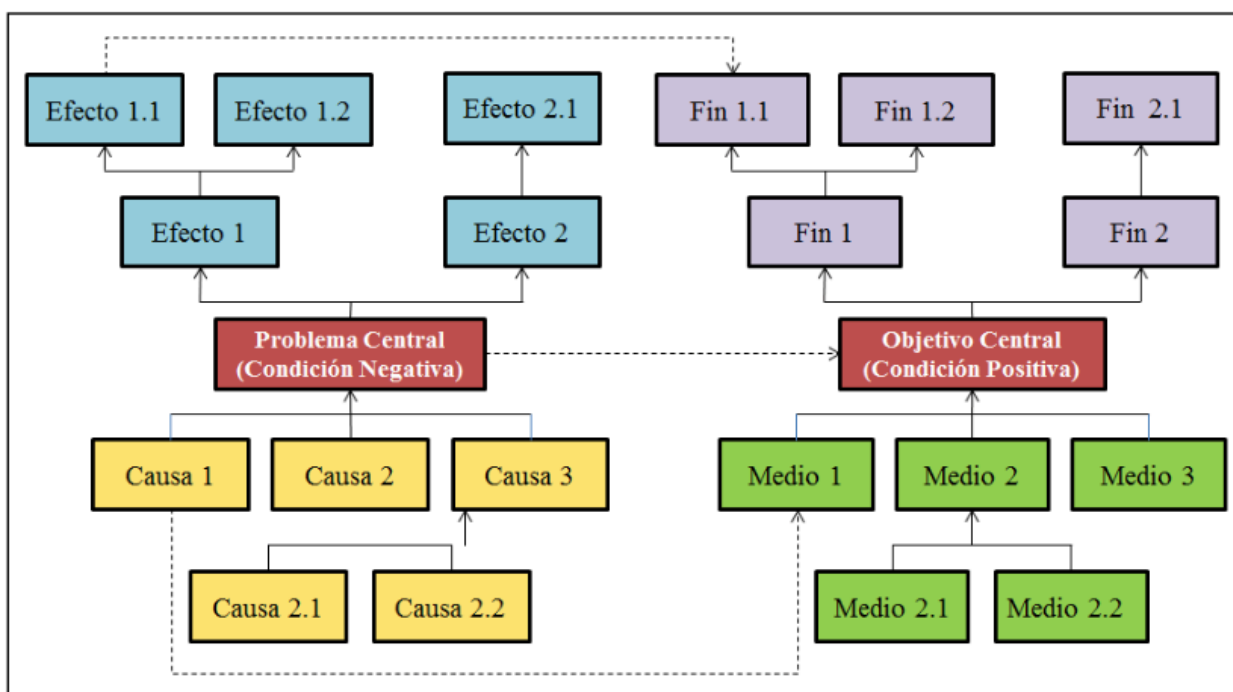


Ilustración 5: Árbol de Problemas - Objetivos. Fuente: Tesis José Tomás Ruano Peña, “REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES”, disponible en http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114006/cf-ruano_jp.pdf?sequence=1

Asemejando la forma de un árbol, en las raíces del *árbol de problemas* se sitúan las causas del problema a desarrollar, luego en el tronco, el problema en sí mismo y finalmente en las ramas y hojas del árbol se ubican los efectos que lleva consigo el problema. Una vez desarrollado lo anterior, es decir la caracterización del problema, se construye un nuevo árbol: el *árbol de*

objetivos. En este nuevo árbol, el problema central se convierte en el objetivo superior a conseguir. Éste estará acompañado de fines superiores y distintos medios que permitirán que estos se consigan.

Este procedimiento de caracterización de un problemas permite mejorar el diseño de las propuestas de intervención, propuestas de mejora en el caso de este proyecto, ya que muestra hacia dónde se quiere llegar.

Finalmente, el valor del árbol es que al preocuparse de definir los problemas principales asociados a cierta situación, se da prioridad a las causas del problema más que el problema en sí mismo, o estado actual de determinada situación; el problema que se identificaba como principal se puede convertir en un efecto de las causas anteriormente dichas y finalmente resulta más efectivo hacerse cargo de ellas.

4.6.1.1. USO DE LA TÉCNICA

Los pasos para construir el *árbol de problemas* consisten en [32]:

1. Formular el Problema Central: deben ser un problema existente y no un problema posible, futuros o ficticio.
2. Identificar los Efectos provocados por el Problema Central: por lo general serán los quiebres visibles que movilizarán al cliente principal a buscar una solución. Se deben organizar desde los efectos primarios, directamente relacionados con el Problema Central, a efectos en otros niveles, o más generales.
3. Analizar las interrelaciones de los Efectos: permite vislumbrar de manera más acabada el impacto que podría tener la mejora de alguno de los efectos.
4. Identificar las Causas del Problema Central y sus interrelaciones: de igual modo que se hizo con los efectos.
5. Diagramar el Árbol de Problemas: elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un árbol de problemas. Revisar el esquema completo y verificar su lógica. El foco del proyecto debe situarse en trabajar sobre las causas, para intervenir en las raíces del problema, y prevenir sus efectos negativos.

Los pasos para construir el *árbol de objetivos*, el cual se basa en el árbol de problemas anteriormente construido, visto de una manera **positiva**, consisten en [32]:

1. Traducir el Problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del Árbol de Objetivos, y del proyecto.
2. Transformar todas las condiciones negativas del árbol (Causas y Efectos) en condiciones positivas (Medios y Fines)
3. Identificar los parámetros (causas del problema que no son modificables por el proyecto).
4. Diagramar el Árbol de Objetivos: elaborar un esquema que muestre las relaciones de medio y fin en forma de un árbol de objetivos. Revisar el esquema completo y verificar su lógica.

4.7. SÍNTESIS CONCEPTUAL

A modo de síntesis, a continuación se presentan los distintos elementos expuestos en el marco conceptual, a objeto de integrarlos ya que son útiles al momento de construir propuestas de mejora en materia de comunicaciones internas en una organización pública como Subtel.

Iniciando la teoría desde el enfoque de sistemas, se toman en particular los sistemas complejos y se destaca como distinción más relevante el hecho de que al mirar uno es necesario tratar de comprender al sistema como un todo, inmerso en su entorno, y desde ahí hacer propuestas sintéticas, en vez de hacer análisis acotados de algunas partes pensando que desde ahí se podrán dar mejores soluciones a problemas complejos.

Posterior a ello se abordan los sistemas sociales, un tipo particular de sistema complejo, de lo cual se rescata que el sistema se compone de los individuos y las relaciones que se dan entre estos. Además, se explica que el elemento relacionador de un sistema son las comunicaciones y que incluso permiten delimitar qué es parte, y qué no, del sistema. Las conversaciones relacionadoras de los individuos que son parte del sistema, producen y reproducen el sistema.

Posterior a esto se revisa el concepto de organización, entendida como un tipo particular de sistema social que condiciona el comportamiento de sus miembros a través del cumplimiento de ciertas normas, transmitidas en un lenguaje común. Un aspecto a destacar es el hecho de que este lenguaje común abarca y construye aspectos tales como la cultura de la organización o aspectos fundantes de la organización; las normas y reglas transmitidas tienen un propósito que consiste en la razón de ser de la organización. En particular se revisa que este propósito en organizaciones gubernamentales viene descrito desde la Constitución y en términos simples consiste en velar por el bien común de la ciudadanía (que se entiende puede variar con el tiempo y puede implicar intereses contrapuestos ya que como seres humanos distintos, los intereses difieren. Sin embargo, es responsabilidad del Estado tomar decisiones que procuren el bien para *todas* las partes). Se destacan propiedades emergentes particulares de la mayoría de las organizaciones gubernamentales, lo cual tiene sentido tomando en cuenta que seguimos hablando de sistemas complejos, la insularidad y las burocracias profesionales. Posteriormente, se destacan aspectos organizacionales que vale la pena mirar al interior de una organización: cultura organizacional, equipos de trabajo, liderazgo, estrategia, cambios y motivación; para cada dimensión se hacen alcances de la misma en organizaciones públicas.

Tomando en cuenta el poder que las conversaciones tienen como elemento productor y reproductor de las organizaciones, se analizan las comunicaciones desde su significado hasta su aplicación en distintos tipos de modelos que las describen. Se entrega una definición de comunicaciones internas, que se explica son equivalentes a comunicaciones organizacionales: comunicaciones que condicionan el comportamiento de los miembros de la organización en torno a lo que la misma define como parte de su cultura, a través de un mensaje común, que llevan inherente un propósito detrás, la razón de ser u objetivo fundante de la organización (recordar que

un sistema se define como un conjunto de partes interrelacionadas entre sí para **conseguir un objetivo**). Luego se describen aspectos básicos de las comunicaciones: sus funciones, flujos (ascendente, descendente y horizontal), sistemas formales versus informales (el rumor), y los canales. Una vez dicho lo anterior se define que una **buena comunicación interna**, o una comunicación eficaz es capaz de sortear las improbabilidades del lenguaje: es capaz de hacer entender lo que el emisor quería decir, llegar a personas que no están presentes en esa transmisión inmediata de información (puede trascender ese espacio) y consigue que el receptor convierta el mensaje en una distinción que condiciona su actuar. Teniendo en mente esas improbabilidades se proponen maneras de hacerse cargo de las mismas, ciertas habilidades clave para conseguir una buena comunicación: la escucha activa y la retroalimentación (feedback), y conversaciones que un equipo (tipo particular de sistema) debiese procurar mantener.

Se define de manera breve el concepto de proceso ya que se plantea es el mecanismo que podrá permitir que las propuestas de mejora permeen en el quehacer y cultura de la organización, y trasciendan cualquier autoridad que esté a cargo de Subtel o cualquier organización en general. Se destacan los procesos que generan membresía al interior como particularmente útiles para abordar el caso de Subtel (debido a que es una organización que debe mantener su cohesión de alguna manera ya que constantemente se ve sometida a cambios de su entorno que afectan tremendamente su accionar interno: los cambios de gobierno).

Se destaca la utilidad de un diagnóstico para abordar cualquier tipo de propuesta de mejora en Subtel. Se explican las motivaciones que pueden justificar la realización de un diagnóstico para abordar lo planteado por la organización. Se explica que la existencia de cambios al interior de Subtel, y la necesidad de conocer la cultura tanto para abordar de mejor manera esos cambios como para poder elaborar propuestas que trasciendan los cambios usuales en Subtel; se plantea que ello justifica la realización del diagnóstico como elemento fundamental del trabajo de investigación y se destaca la intención de procurar que la “objetividad” del estudio (que por naturaleza tendrá la visión de su realizadora implícita) sea lo más objetiva posible.

Por último se propone el árbol de problemas-objetivos como método de representación de problemas para caracterizar el estado actual de las comunicaciones internas en Subtel y poder abordar las causas del mismo a través de las propuestas de mejora.

Con esta síntesis se concluye la construcción del modelo conceptual de comunicaciones en organismos públicos, primer objetivo específico del proyecto, que servirá para conseguir el objetivo general del proyecto.

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Habiendo realizado una síntesis teórica acerca de **comunicaciones internas en organismos públicos** con el fin de (1) generar herramientas que permitan levantar información y abordar el caso particular de Subtel, (2) construir un diagnóstico que de cuenta del estado actual de las comunicaciones internas de Subtel y (3) elaborar propuestas de mejora que aborden las causas del estado actual de las comunicaciones internas, a continuación se explica el método utilizado para desarrollar estos puntos.

La metodología explica *cómo* a través del uso del marco conceptual, la teoría, se realizaron los pasos planteados para conseguir los resultados del proyecto.

PRIMERA FASE: HERRAMIENTAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

En esta fase se hizo necesario construir herramientas que permitiesen elaborar el diagnóstico de comunicaciones internas de Subtel. Se planteó que la información a recabar debía dar cuenta de si existían falencias en materia de comunicaciones internas a juicio de quienes eran parte de Subtel, y en qué consistían los aspectos a mejorar. En consecuencia, los pasos claves a seguir son:

- i. Recopilación de información básica de la organización: tales como resoluciones y marco normativo, programa de gobierno, planteamientos estratégicos de la Subsecretaría, dotación del servicio, entre otros documentos.
- ii. En base al marco teórico propuesto, definir qué aspectos relevantes debiese rescatar el levantamiento de información para construir un diagnóstico adecuado.
- iii. Construcción de herramientas e instrumentos tipo para realizar el diagnóstico, de manera rigurosa, para el caso particular de Subtel.

SEGUNDA FASE: DIAGNÓSTICO

Si bien la información ya debiese haber sido recabada tras desarrollar la primera fase, el modo en que esta se presenta y analiza es igualmente muy importante para dar cuenta de lo observado, de manera que refleje, en la medida de lo posible, la realidad organizacional. Se plantea que los pasos claves a seguir para elaborar un buen diagnóstico del estado actual de las comunicaciones internas en Subtel son:

- i. Aplicación del instrumento de levantamiento de información desarrollado, de manera rigurosa y dando detalle de su aplicación.
- ii. Procesamiento de la información recopilada de manera que permita construir el diagnóstico. Se plantea que este procesamiento debe permitir mantener la objetividad de los datos. Para ello se deben definir conceptos básicos para clasificar la información recogida, y etiquetar la información obtenida de manera que represente la opinión de la organización acerca de los conceptos definidos como relevantes.

- iii. Construcción del diagnóstico: en base a los aspectos definidos como relevantes a rescatar en el diagnóstico, y la información obtenida a partir del levantamiento de información, hacer una presentación de los mismos de manera sintética y sin emisión de juicios.
- iv. Análisis de los datos obtenidos en función de la teoría revisada: si el punto anterior consistía en hacer un relato de la situación observada en la organización, este punto implica analizar la información haciendo un contraste con los aspectos esenciales del marco teórico.
- v. Construcción del árbol de problemas del estado actual de las comunicaciones internas de Subtel, con el fin de delimitar las causantes a abordar.

TERCERA FASE: PROPUESTAS DE MEJORA

Si bien a priori no se conocían las herramientas a utilizar en el desarrollo de las propuestas de mejora, el enfoque de construcción de las mismas fue sintético; es decir, debió integrar todo el análisis elaborado en el diagnóstico, con una mirada global de la organización, construida a partir de la convivencia en el día a día. Además, se procuró que las propuestas de mejora abordaran las causas del estado actual de las comunicaciones internas (a partir de la construcción de un árbol de objetivos), que tuvieran foco en los procesos y cultura de Subtel para hacer, además de propuestas inmediatas, propuestas que apuntaran al largo plazo. Finalmente, se debieron dar recomendaciones respecto de la implementación de las mejoras propuestas.

La metodología recién expuesta permitió conseguir los tres resultados restantes del proyecto, que tuvieron como base el modelo conceptual. A partir de ella fue posible conseguir el objetivo general del proyecto: *“Diseñar propuestas de mejora a las causantes del estado actual de las comunicaciones internas en Subtel, que integren aspectos comunicacionales, organizacionales y de procesos, con el fin de mejorar la gestión del Servicio.”*

TERCERA PARTE
DESARROLLO DEL PROYECTO

CAPÍTULO VI: SOPORTE LEVANTAMIENTO INFORMACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO

6.1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se presentan los detalles de la construcción de la etapa previa a la realización del diagnóstico: desde la formulación de las herramientas de levantamiento de información hasta el levantamiento de los datos obtenidos para poder condensarlos en un diagnóstico.

Los sucesos se exponen de manera temporal y pretenden que la persona que busque comprender los resultados de este estudio, tanto para utilizarlos para la toma de decisiones o para reproducir un estudio similar, tenga el conocimiento más objetivo posible acerca de cómo se realizó el mismo. Se plantea que tener conocimiento de estos detalles permite entregar un contexto a los datos y permite dar fe de que los resultados que emanan del diagnóstico tienen un sustento metodológico riguroso detrás, que le otorga objetividad a lo expuesto.

6.2. CONSTRUCCIÓN HERRAMIENTA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

En primer lugar, era necesario especificar qué información debía recoger el instrumento. Para ello se revisaron documentos el “Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014 – 2018”, los Objetivos Estratégicos 2014 -2018 planteados por el Subsecretario Pedro Huichalaf, las Resoluciones Exentas que daban cuenta de la estructura organizacional de Subtel para el período de mandato del Expresidente Sebastián Piñera y la propuesta para el período de mandato actual de la Presidenta Michelle Bachelet; la síntesis de lo anterior se presentó en los antecedentes generales de este proyecto.

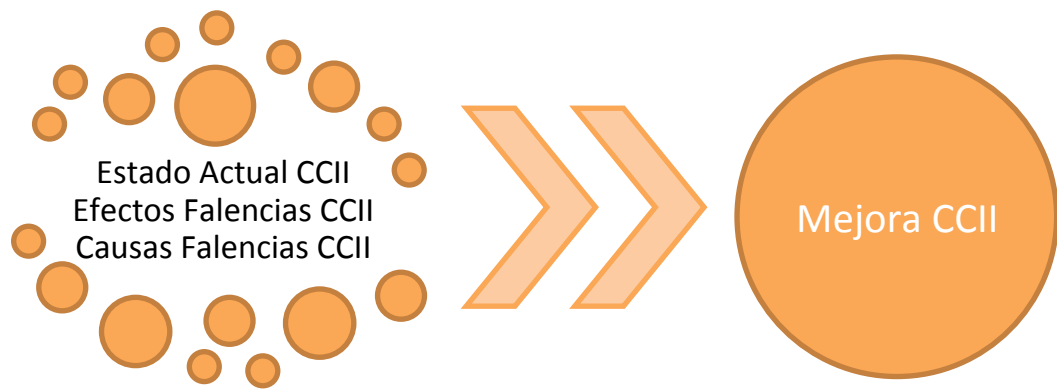
Por otro lado, la convivencia con la institución resultó ser fundamental para construir conocimiento organizacional en pos de diseñar una herramienta de levantamiento de información que resultase adecuada para Subtel.

Indagar en materia de comunicaciones internas, entendiendo que el tema implicaba conocer acerca el quehacer de la organización, y no sólo acerca del uso de los diarios murales o el sitio de intranet, permitió que la **herramienta tuviera en cuenta la necesidad de recoger la *mirada organizacional de los funcionarios de Subtel.***

“Todo problema dentro de la organización es un problema de comunicaciones”, explicaba Darío Rodríguez, y puede hacerse visible a través del sistema de comunicaciones. Buscando caracterizar el estado de las comunicaciones internas se planteó que era complementario, e incluso equivalente, determinar el estado actual de componentes organizacionales, distintas a las comunicaciones, y sus respectivas falencias.

La apuesta de **construir una caracterización del estado actual de las comunicaciones internas, sus causas y efectos, a partir del análisis de elementos constitutivos de la organización** tiene sentido por lo siguiente: caracterizar el estado de las comunicaciones y construir propuestas de mejora a sus causas es un problema complejo, por tanto debe hacerse desde una mirada de síntesis. Sin embargo, esta síntesis, requiere el análisis previo de los elementos organizacionales.

Estas dos etapas del trabajo, análisis y síntesis, que pueden parecer en un principio, antagónicas, se plantearon como una manera apropiada de abordar la gestión en un sistema complejo como Subtel: la primera, sirve de insumo para la construcción de la segunda; a su vez la segunda, sirve para dar fuerza y sentido a la primera. Lo anterior, entendiendo que un estudio analítico consiste en la observación y la interpretación de las partes de un problema, para el caso del proyecto distintas dimensiones organizacionales, y el sintético que busca integrar todo ese análisis para elaborar propuestas de mejora sistémicas.



Diagnóstico CCII (desde **Mirada Analítica**)

Propuestas de Mejora CCII (desde **Mirada Sintética**)

Ilustración 6: Foco Analítico y Sistémico del modo de abordar el proyecto. Fuente: Creación propia.

Por otro lado, fue necesario definir cuál era el instrumento de levantamiento de información más adecuado para el problema. ¿Por qué una entrevista resultaba ser el más adecuado? Se necesitaba obtener información acerca de las comunicaciones internas; sin embargo, a priori no se conocía cuál era la falencia en sí. Por lo anterior, una entrevista permitía “salir a pescar” con una gran red: los temas organizacionales.

Una encuesta por su parte, hubiese sido una herramienta adecuada si las falencias en comunicaciones hubiesen estado acotadas a algo específico (o la solicitud hubiese estado restringida a un pedido particular de la organización). Hubo intención de realizar una encuesta que validara las conclusiones y el diagnóstico obtenido a través de las entrevistas; sin embargo, los contemplados en el proyecto no lo permitieron. Este tema se comenta de manera más detallada en el capítulo de Conclusiones.

6.2.1. OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO

La tesis general a testear era si para el resto de los miembros de Subtel, más allá de la cúpula directiva particular, las comunicaciones internas eran vistas como un aspecto crucial a mejorar y, si efectivamente lo anterior reflejaba el sentir de los entrevistados, conocer en qué puntos era necesario trabajar.

6.2.1.1. OBJETIVO GENERAL DE LA ENTREVISTA

Mostrar el estado actual y la importancia de las comunicaciones internas para la organización.

6.2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ENTREVISTA

- ▶ Evidenciar fortalezas y desafíos de la organización.
- ▶ Probar si las comunicaciones internas son percibidas como un “dolor” para la organización.
- ▶ Mostrar ideas generales respecto de los **efectos** del estado actual de las comunicaciones internas.
- ▶ Mostrar ideas generales respecto de las **causas** del estado actual de las comunicaciones internas.

6.2.2. PUNTOS DE ANÁLISIS

En una conversación que la memorista sostuvo con Darío Rodríguez, este explicaba que cualquier persona mencionaría que sería deseable conseguir mejoras en aspectos de comunicaciones internas ya que era una respuesta políticamente correcta. Una manera de consultar de manera indirecta por eventuales problemas de comunicaciones internas era a través de preguntas abiertas respecto de la organización (como la pregunta introductoria: “¿Cómo andan las cosas en esta organización?”) y consultas asociadas a distintas temáticas organizacionales. Las temáticas organizacionales sobre las cuales se consultó emanan del diagnóstico propuesto por Rodríguez “*Do it yourself*” expuesto en su libro “Diagnóstico Organizacional”; las dimensiones seleccionadas fueron:

- ▶ Cultura Organizacional
- ▶ Autoridad y Liderazgo
- ▶ Conflictos
- ▶ Motivación
- ▶ Clima laboral
- ▶ Toma de decisiones

Estos aspectos de alguna manera guardan relación con las dimensiones organizacionales presentadas en el marco teórico; resultaron ser una adaptación natural del marco teórico a la práctica.

6.2.3. REQUISITOS DE LA REALIZACIÓN

Quien jugaba el rol de entrevistador realizaba una introducción tocando los siguientes puntos, con el fin de contextualizar al entrevistado, dar sentido a la entrevista, y construir un clima adecuado:

1. Presentación: contar de dónde viene y qué está haciendo en la organización.
2. Informar en qué etapa del trabajo se encuentra el proyecto.
3. Contar en qué consistirá la entrevista.
4. Explicar por qué la entrevista es importante: mencionar su objetivo y la importancia de la opinión de la persona.
5. Solicitar su colaboración.
6. Comentar que la entrevista es completamente confidencial: se buscan obtener resultados representativos del servicio y opiniones consensuadas más que opiniones particulares.
7. Ofrecer resultados a partir de la entrevista, posterior a la realización del proyecto.
8. Verificar si la contraparte tiene alguna duda respecto del estudio.

9. Consultar si es que se puede grabar.

Se debió procurar que la actitud de quien entrevistaba fuese de **escucha, sinceridad y sin emisión de juicios**. Además, los factores que debían estar presentes en quien entrevistaba eran: **motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad, y comprobación de lo escuchado**.

6.2.4. MACRO ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

En primer lugar, la entrevista era de tipo semi-estructurada; es decir, si bien había una serie de preguntas a realizar, la estructura se podía adaptar según la conversación que fuera surgiendo durante la entrevista.

La entrevista *tipo* (ya que hubo distintos tipos de entrevistas: unas más acotadas que otras en base a la disponibilidad de los distintos entrevistados y el nivel de saturación de información que se iba alcanzando con el pasar de las entrevistas) poseía las siguientes preguntas:

- ▶ **Preguntas introductorias:** preguntas amplias que buscaban generar confianza y soltura con el entrevistado.
- ▶ **Preguntas de testeo previo de la hipótesis:** estas preguntas instaban a que el entrevistado desarrollara sus mayores preocupaciones respecto de la organización, sin comentar que lo que se buscaba observar era si para la persona era necesario hacerse cargo, de manera explícita, de algún tipo de comunicación interna.
- ▶ **Preguntas de temáticas organizacionales:** A través de un análisis de la apreciación respecto de distintas dimensiones organizacionales se buscaban observar distintas causas o efectos respecto del estado actual de las comunicaciones internas, que igualmente se construía a partir de la apreciación respecto de estas dimensiones organizacionales.
- ▶ **Preguntas asociadas a la tesis central:** En este punto se preguntaba directamente al entrevistado si es que consideraba las comunicaciones internas como una dimensión a mejorar. Además, se consultaba respecto de las que consideraba como las causas o efectos de las eventuales falencias en aspectos comunicacionales.
- ▶ **Preguntas de cierre:** Una manera positiva de cerrar las entrevistas era solicitando destacar las fortalezas de la organización; posteriormente se observó que esta pregunta permitió construir apreciaciones culturales de la organización y sus funcionarios.

El detalle de la versión extendida de la entrevista se puede apreciar en el Anexo B.

6.3. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

Un aspecto básico que la entrevista debía contemplar era ser representativa del servicio: debía dar cuenta de la apreciación de distintas divisiones y de personas con distintos niveles de jerarquía al interior de la organización.

Por ello, se entrevistó, con gran interés, a personas que poseían conocimiento histórico de la organización. Por otro lado, algunos niveles jerárquicos, y algunas divisiones, se componen de personas que no necesariamente tienen trayectoria dentro de la organización; sin embargo; esta mirada “fresca” respecto de la realidad organizacional también se consideró valiosa para el estudio.

Teniendo en cuenta las premisas y requisitos anteriores, se configuró la muestra que consiguiera representar a Subtel en materia de percepción respecto del estado actual de las comunicaciones internas en el Servicio.

6.3.1. TAMAÑO MUESTRA Y JUSTIFICACIÓN

En búsqueda de la definición de un tamaño representativo que permitiera elaborar un diagnóstico adecuado, se planteó que lo ideal era hacer suposiciones respecto de la probabilidad de que un funcionario de Subtel estuviera dispuesto a colaborar con el diagnóstico y convertirse en entrevistado. Haciendo uso de la fórmula para el cálculo del tamaño de una muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Ilustración 7: Fórmula para calcular el tamaño de una muestra con una población finita. Fuente: <http://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>

En el cual N equivale al total de la población, Z_{α} equivale al nivel de confianza, d equivale a la precisión (es decir, máximo error admisible en términos de proporción), y p equivale a la probabilidad de que una persona acepte realizar una entrevista (q equivale a $1-p$).

Luego, tomando en cuenta que la cantidad de funcionarios de Subtel varía en torno a los 250 y 300, se generaron los siguientes cálculos para diferentes valores de confianza, probabilidad que alguien quisiera realizar una entrevista, y nivel de confianza:

d=250	p=0,5 - q=0,5	p=0,025 - q=0,975
90%	129,8	23,8
95%	151,7	32,7

Tabla 1: Cálculo tamaño muestra con universo finito de 250. Fuente: Creación propia.

d=300	p=0,5 - q=0,5	p=0,025 - q=0,975
90%	142,1	24,2
95%	168,7	33,4

Tabla 2: Cálculo tamaño muestra con universo finito de 300. Fuente: Creación propia.

Se decidió consultar a 24 personas (debido a que para un rango entre 250 y 300 funcionarios, con un 95% de confianza, 5% de precisión, y asumiendo que la probabilidad de que alguien aceptase ser entrevistado era de un 97,5%, 24 personas era un tamaño significativo para representar al universo) ya que se confió en la voluntad de la gente de Subtel por cooperar con un estudio que tenía como propósito genuino mejorar la gestión del organismo. Finalmente se pudo entrevistar solamente a 22 personas debido a que una entrevista se canceló y luego no fue posible reagendar, y otra no se pudo agendar debido a que los tiempos del entrevistado no fueron compatibles con los del estudio.

6.3.2. DATOS REPRESENTATIVOS DE LA MUESTRA

La muestra consistió en 22 funcionarios de Subtel que en su conjunto contaban con las siguientes características:

- ▶ Poseían una edad promedio de 47 años.
- ▶ La antigüedad en el servicio promedio era de 14,2 años. Esta antigüedad promedio en el servicio era intencionalmente mayor que la del promedio de funcionarios de Subtel, alrededor de 10 años, lo cual se explica y justifica por el hecho de que al estar analizando un fenómeno complejo, las comunicaciones internas de una organización pública, se hacía necesario contar con la opinión de gente que tuviera experiencia en la organización, y supiera cómo se habían llevado las comunicaciones internas de manera histórica.
- ▶ Un 50% de los entrevistados pertenecía al estamento profesional, 37% al directivo, y un 12% de los funcionarios pertenecía al estamento administrativo y/o técnico.
- ▶ El 68% de los entrevistados fueron hombres, mientras que 32% fueron mujeres.
- ▶ El 55% de los entrevistados no cumplía una labor directiva; 45% sí.
- ▶ 50% de los entrevistados tenía la calidad jurídica de contrata, 45% de planta y 5% de honorario.
- ▶ Cada división fue representada por al menos 2 funcionarios.

CAPÍTULO VII: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

7.1. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Las entrevistas se desarrollaron en un lapso de dos semanas y media, a fines de septiembre de 2014. De las veintidós entrevistas realizadas se obtuvo un total de 22 horas y 20 minutos de entrevistas registradas en audio. La duración de tiempo promedio por entrevista fue de una hora.

A modo de realizar un análisis fidedigno de los datos, se optó por transcribir el material recolectado. Posterior a ello se utilizó el software “Nvivo”, programa especializado en el procesamiento de datos cualitativos, para construir *nodos de interés*. La codificación por medio de nodos consistió en definir alrededor de 10 temas principales tratados en el curso de las entrevistas, para posteriormente etiquetar la información y agruparla en estos distintos nodos de interés.

A continuación se presentan los nodos construidos y una breve descripción de los aspectos que se tomaron en cuenta para hacer que una idea fuese etiquetada de una manera u otra:

- ▶ **Clima:** Recogió aspectos asociados a clima laboral.
- ▶ **(Des)Contento:** Recogió aspectos asociados a descontento, que implicaban molestia o algún tipo de queja. Igualmente recogió opiniones asociadas a aspectos que se declaraban como causantes de felicidad.
- ▶ **(Des)Motivación:** Recogió aspectos asociados a desmotivación laboral, que implicaban tristeza o resignación. Igualmente recogió aspectos asociados a motivación laboral.
- ▶ **Ambiente:** Recogió aspectos asociados al entorno en el cual operaba Subtel, incluso rescatando aspectos históricos del funcionamiento de la organización o del mercado. Este nodo fue el único que describió aspectos del entorno de la organización.
- ▶ **Cambios (Gestión del cambio y cambios de administración):** Recogió aspectos asociados a gestión del cambio, cambios de administración, y la nueva administración.
- ▶ **Trabajo en equipo (Inter e intra división):** Recogió aspectos asociados al trabajo inter e intra división, además de trabajo en equipo a nivel de jefaturas.
- ▶ **Procesos – Gestión – Trabajo:** Recogió aspectos asociados a mirada de procesos, o procesos en general, a gestión en general, o a trabajo en general.
- ▶ **Cultura:** Recogió aspectos de cultura organizacional a nivel funcionario y organización.
- ▶ **Indicadores – Metas:** Recogió aspectos asociados a metas e indicadores.
- ▶ **Liderazgo – Autoridad – Poder:** Recogió aspectos asociados a liderazgo, autoridad y poder.
- ▶ **Estrategia:** Recogió aspectos asociados a la estrategia de la organización.
- ▶ **Comunicaciones:** Recogió todos los aspectos, que según la teoría expuesta en el marco teórico de este trabajo, estaban relacionados a comunicaciones.

7.2. RESULTADOS GENERALES

Sin necesidad de procesar de manera exhaustiva las entrevistas fue posible recoger información relevante para el diagnóstico que sirve para hacerse una idea general de los resultados obtenidos. Estos se pueden agrupar en 3 temas generales: *testear la hipótesis de estudio*, conocer cuáles a juicio de los trabajadores son los *mayores desafíos de la organización*, y cuáles son las *principales fortalezas de la organización*.

Con respecto al testeo de la hipótesis “*las comunicaciones internas son un aspecto crucial a mejorar*”, se obtuvo lo siguiente:

Al consultar de manera explícita “*¿considera a las comunicaciones internas como una dimensión a mejorar?, ¿por qué?*”, 19 de los 22 entrevistados respondió de manera **afirmativa**. Con respecto a las causas, se generan diferencias entre la apreciación de directivos versus quienes no poseían un cargo directivo. Quienes ejercían un cargo directivo mencionan principalmente que **falta coordinarse internamente**. Por otro lado, quienes no ejercen un cargo directivo mencionan que las comunicaciones internas presentan falencias ya que **falta conocer hacia dónde se va como Subtel**, y que **faltan canales efectivos de comunicación ascendentes**.

Por otro lado, con respecto a la pregunta “*¿cuáles considera son los tres mayores desafíos de la organización?*”, se obtuvo lo siguiente:

Fue necesario explicitar que los desafíos apuntasen a temas organizacionales. En esas instancias se explicaba que para conseguir resultados hacia el exterior, y con ello hacia la ciudadanía, era necesario tener buenas prácticas internas. De los 66 posibles desafíos, tomando en cuenta que cada entrevistado podía plantear 3 desafíos, 15 (es decir, aproximadamente un 23%) estuvieron relacionados directamente con aspectos asociados a comunicaciones internas (entre los cuales se destacan la **necesidad de escuchar al funcionario, sus requerimientos y dolores; tener una visión clara y compartida de lo que se quiere como organización** y que estos **lineamientos “bajen”**; que exista un **plan de comunicación para mejorar la coordinación interna; unificarse como organización a través de la conversación y lograr comunicación entre gente de la nueva administración y staff técnico**). Estas respuestas emanaron de los entrevistados sin que hubiese necesidad de hablar acerca del objetivo del diagnóstico. Con respecto a los desafíos que no estaban asociados a temas de comunicaciones internas, se destacan los siguientes:

- ▶ Mejorar coordinación entre divisiones (planteado por directivos).
- ▶ Mejorar relaciones humanas y satisfacer necesidades de la gente (planteado por directivos).
- ▶ Que al Subsecretario le vaya bien (planteado por directivos).
- ▶ Mejorar infraestructura (planteado por no directivos).
- ▶ Reconocer y escuchar al funcionario (planteado por no directivos).
- ▶ Crear Superintendencia de Telecomunicaciones (planteado por no directivos).

En último lugar, del total de 22 entrevistados, los 22 destacaron a la propia gente de Subtel, y su capacidad técnica, como la mayor fortaleza de la organización. Además del conocimiento y profesionalismo, se destaca el esfuerzo de la gente y su vocación de servicio público.

7.3. DESCRIPCIÓN DE LA “REALIDAD” ORGANIZACIONAL

A continuación se describe la “realidad” organizacional de Subtel, según lo que la memorista recopiló a través de las entrevistas. Se pone realidad entre comillas ya que se esta lleva implícita la mirada de quien construyó el diagnóstico, por tanto está sesgada hacia esa forma de ver los temas; sin embargo, la información que se presenta busca ser objetiva y obedecer a los datos emanados de las entrevistas desarrolladas.

La manera de conseguir lo anterior es presentar las distintas dimensiones organizacionales en estudio, destacando algunas ideas claves. Posterior a cada idea, se presentarán las citas que apoyan ese planteamiento. Por ejemplo, si la dimensión que se desarrolla es “Felicidad en el trabajo”, se puede presentar como idea que *la gente en Subtel es muy feliz*, que tiene como cita de apoyo “*Con toda seguridad te puedo decir que la gente que trabaja aquí es feliz, porque todos andan con una sonrisa en la cara, ¿no te parece?*”.

Por otro lado, las citas se etiquetaron de la siguiente manera:

- 1) Un tema de interés fue preservar el anonimato de cada uno de los entrevistados, ya que esta fue una condición bajo la cual se realizó la entrevista, por ello la información entregada por los entrevistados no se etiqueta dando cuenta ni pistas de quien la emitía. A juicio de la alumna, y de numerosa literatura, asegurar este anonimato permitió obtener respuestas más sinceras que en caso de que el estudio y las opiniones vertidas en él luego hubiesen sido entregadas con nombre y apellido.
- 2) Las únicas distinciones realizadas con respecto a quien emitió las opiniones fueron:
 - ▶ **Si la opinión fue emitida por alguien que poseía un cargo directivo o no.** Esto se consideró relevante por la naturaleza altamente jerarquizada de Subtel, propia de un organismo burocrático del Estado. Si la opinión resultaba ser emitida por alguien que ejercía un cargo directivo, adquiría la etiqueta **SD**. Por el contrario, si era emitida por alguien que no ejercía un cargo directivo, adquiría la etiqueta **ND**.
 - ▶ **Si la opinión fue emitida por alguien que pertenecía a una división administrativa o del negocio de Subtel.** Para este caso se consideró a las divisiones Gabinete y DAF como *administrativas*. Por otro lado, se consideró a las divisiones Fiscalización, Concesiones, FDT, Jurídica y PRE como *del negocio*. Hacer esta distinción se consideró relevante debido a que, como se analizó en el marco teórico, un comportamiento emergente propio de las organizaciones públicas son las burocracias profesionales; luego, hacer esta distinción es una manera de administrar ese efecto. Si la opinión era emitida por un funcionario perteneciente a una división del negocio de Subtel, adquiría la etiqueta **NEG**. Por el contrario, si el funcionario que emitía la opinión pertenecía a una división administrativa, adquiría la etiqueta **ADM**.
 - ▶ Con esto, por ejemplo, una opinión emitida por un funcionario que ejercía un cargo directivo y pertenecía a una división del negocio de Subtel, se etiquetó de la siguiente manera:

7.3.1. CITAS Y NODOS

En total se elaboraron 2233 citas. La cantidad de citas por nodo se aprecia en la siguiente imagen:

● Comunicaciones	414
▼ ● Liderazgo - Autoridad - Poder	316
● Estrategia	181
▼ ● Cultura	295
● Indicadores - Metas	54
● Procesos -Gestión - Trabajo (en general)	214
● Trabajo en Equipo (inter e intra división)	212
▼ ● Ambiente	120
● Cambios (Gestión del Cambio y Cambio de Admistración)	129
▼ ● Clima	34
● (Des)Motivación	187
● (Des)contenido	77

Ilustración 8: Cantidad de nodos de análisis. Fuente: Captura de pantalla de software Nvivo.

Una cita podía ser calificada con más de un nodo a la vez. Es decir, un mismo comentario podía servir para contar una realidad respecto de las dimensiones “cultura” y “clima” al mismo tiempo.

Por lo anterior, y con el objetivo de hacer el análisis más abordable, un segundo filtro fue aplicado a los datos. Se dividió el nodo de comunicaciones en comentarios “de mejora”, “neutros” y “positivos”. Un comentario calificaba como “positivo” si el mismo hacía alusión a una fortaleza de la organización en la dimensión que se revisaba. Por el contrario, si el comentario hacía alusión a un aspecto que daba cuenta de una falencia de la organización en esa dimensión, éste calificaba como “de mejora”. Finalmente, si un comentario no era ni positivo ni de mejora, calificaba de “neutro”.

De los 414 comentarios asociados a comunicaciones, 25 fueron calificados como “positivos”, 105 como “neutros” y 284 de “de mejora”. Haciendo una consulta al software se pudo desglosar cuántos comentarios asociados a las diferentes subclases de comunicaciones estaban relacionados con cada uno de los elementos organizacionales analizados. El resultado de esta consulta se puede apreciar en la Tabla 3.

El esquema resulta interesante para la construcción del diagnóstico ya que de él es posible desprender información valiosa; por ejemplo, es posible observar que 131 de los 316 comentarios asociados a aspectos de liderazgo, están asociados a aspectos de comunicaciones. Luego, 94 de los 131 comentarios asociados a aspectos de liderazgo, autoridad y/o poder, y comunicaciones, guardaban relación con aspectos de mejora de comunicaciones internas.

Dimensiones / Nodo comunicación con juicio	A : De mejora	B : Neutros	C : Positivos	Total
1 : Ambiente	13	3	1	17
2 : Cambios (gestión del cambio y cambio de administración)	35	4	0	39
3 : Clima	7	0	2	9
4 : Descontento	11	3	0	14
5 : Motivación	52	3	0	55
6 : Comunicaciones	284	105	25	414
7 : Cultura	41	18	4	63
8 : Indicadores - Metas	11	3	2	16
9 : Liderazgo - Autoridad - Poder	94	30	7	131
10 : Estrategia	82	19	3	104
11 : Procesos - Gestión - Trabajo (en general)	53	24	5	82
12 : Trabajo en Equipo (inter e intra división)	86	32	7	125

Tabla 3: Cantidad de nodos según clasificación por comunicación con juicio. Fuente: Creación propia.

Resulta interesante observar, qué porcentaje de los comentarios asociados a las distintas dimensiones organizacionales, se relacionan con aspectos comunicacionales, en particular con la dimensión de mejora de las comunicaciones. Este cálculo se presenta en la Tabla 4.

Dimensiones / Nodo comunicación con juicio	A : De mejora	Total	Total Inicial	% Mejora	% Total comunicación
1 : Ambiente	13	17	120	10,8	14,2
2 : Cambios (gestión del cambio y cambio de administración)	35	39	129	27,1	30,2
3 : Clima	7	9	34	20,6	26,5
4 : Descontento	11	14	77	14,3	18,2
5 : Motivación	52	55	187	27,8	29,4
6 : Comunicaciones	284	414	414	68,6	100,0
7 : Cultura	41	63	295	13,9	21,4
8 : Indicadores - Metas	11	16	54	20,4	29,6
9 : Liderazgo - Autoridad - Poder	94	131	316	29,7	41,5
10 : Estrategia	82	104	181	45,3	57,5
11 : Procesos - Gestión - Trabajo (en general)	53	82	214	24,8	38,3
12 : Trabajo en Equipo (inter e intra división)	86	125	212	40,6	59,0

Tabla 4: Porcentaje de aspectos organizacionales asociado a la dimensión comunicacional. Fuente: Creación propia.

Lo anterior muestra que, además de las comunicaciones, la **estrategia**, el **trabajo en equipo**, y el **liderazgo, poder y autoridad**, son las dimensiones que más relación guardan con aspectos de mejora de comunicaciones internas.

7.3.2. DIMENSIONES ORGANIZACIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA COMUNICACIONAL

Se entiende, a partir de la teoría revisada, que cualquier falencia organizacional puede ser abordada desde las comunicaciones internas. Luego una **manera de observar falencias comunicacionales** al interior de una organización es **observar qué problemas concretos existen en distintas dimensiones organizacionales** que no son las comunicaciones en sí mismas.

Se revisarán aspectos organizacionales que a su vez resultan ser aspectos de mejora en materia de comunicaciones internas, gracias al filtro de información que se pudo realizar a los juicios emitidos por los propios miembros de la organización.

En particular se optó por revisar, además de la dimensión comunicacional, las tres dimensiones que estaban resultaron estar más estrechamente relacionadas con aspectos comunicacionales de mejora: el **liderazgo**, el **trabajo en equipo**, y la **estrategia**. Si bien las otras dimensiones son valiosas, se priorizó poner foco en los tres temas más relevantes que debiesen mejorarse en vías de mejorar las comunicaciones internas.

7.3.2.1. DIMENSIÓN LIDERAZGO, AUTORIDAD Y PODER

Un 41,5% de los comentarios asociados a poder, liderazgo y autoridad, están a su vez relacionados con aspectos comunicacionales. En particular **29,7% guarda relación con aspectos comunicacionales de mejora**. A continuación se expone la visión de los funcionarios de Subtel respecto de esta dimensión, primero mostrando la visión de quienes tienen cargos directivos y luego de quienes no.

VISIÓN DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS

ADAPTACIÓN DE LAS AUTORIDADES: Cuando una autoridad se constituye como tal, debe asentarse. Requiere establecer formas de trabajo, comunicar las decisiones y el trasfondo de las mismas. Es necesario que todo este estilo de trabajo se comunique.

“...Me he ido enfrentando a distintos tipos de realidades de cómo se van bajando y cómo va bajando la dinámica de trabajo de las distintas autoridades...ese sello cuesta que se asiente.” (SD_ADM)

“...Es un asentamiento que está teniendo la autoridad...tiene que darse un golpe al timón en ese aspecto, está claro, tiene que hacerse algo respecto a ello, porque necesitas...en el fondo el capitán del barco tiene que estar metido en la partida organizacional tiene que estar metida implícita la autoridad. Se tienen que tomar, comunicar y dar un trasfondo a esas decisiones, porque finalmente tú tienes que explicarle a la gente. Tú como jefe no puedes decir solamente “porque el jefe lo dijo”, a veces se aplica pero tiene que ponerle un sello.” (SD_ADM)

“...Debería haber un mayor chorreo hacia abajo a lo mejor. Pero eso depende del jefe de división también... hay jefes de división que dicen.” (SD_ADM)

COORDINACIÓN A NIVEL DE AUTORIDADES: Es necesario que exista coordinación a nivel de autoridades para que las divisiones en sí mismas se puedan coordinar. Eso actualmente no está ocurriendo por decisión de la autoridad máxima del Servicio ya que relegó esta coordinación a Gabinete quien no está generando las instancias de coordinación a nivel de equipo directivo.

“...No es que no exista (un canal común entre autoridad y jefes) sino que existe pero... (está como medio truncado por los incendios del día a día). Creo que es lo que nos pasa los jefes de división, la mayoría.” (SD_ADM)

“...Absolutamente (siento que faltan medios de coordinación entre las divisiones). Y más aún, yo creo que se hacen muchos esfuerzos para que conversemos nosotros y la conversación sea fluida. Pero la carencia está en Gabinete. El equipo de Gabinete que como te explicaba antes, son la segunda derivada de la autoridad.” (SD_ADM)

“...Es que ya eso es una decisión a nivel de autoridad (que ahora no nos estemos coordinando). No sé, uno recibe la información de que no nos vamos a juntar más como directivos, pero sí nos vamos a empezar a juntar por separado...” (SD_ADM)

VISIÓN DIRECTIVOS DEL NEGOCIO

COORDINACIÓN CON LA AUTORIDAD: Sería más eficiente que existieran reuniones directas entre las divisiones y el Subsecretario. Que no se de esta relación directa, actualmente enlentece la gestión interna del trabajo.

“...Nosotros entendemos que las cosas que Sandra decidiera que debe informarnos, nos informa. No se si son todas las cosas o algo se quedó en el tintero. Entonces, ahí claro como Sandra no es la que toma las decisiones ocurre que uno dice oye, necesitamos que el Subsecretario decida (algo), y ahí quedó, quedó como una petición. Pueden pasar muchos días antes de que recibamos una noticia o nosotros tenemos que estar preguntando. En cambio, en una reunión más ejecutiva, tu dices oye, necesito esto, y ahí, la decisión se toma inmediatamente, o mucho más rápido. O te piden algún producto, no sé.” (SD_NEG)

“...No sé, pero es como normal, o sea es como normal que sea así. Antes era así, en la administración anterior pero en la anterior a la anterior, tampoco era así. No habían reuniones periódicas así establecidas. Hoy día hay un proceso que es por división. Es como que hay un representante de Gabinete que es un representante del Subsecretario que se junta solo con la división. Y cada división tiene su propia reunión. Entonces, este representante de Gabinete, es el encargado de coordinar las labores entre las divisiones. Entonces, je je, es como agregar una capa más a lo que podría ser más directo. Ese es un tema que podría mejorar la comunicación entre las divisiones que son las que llevan toda la carga de trabajo de todos los proyectos.” (SD_NEG)

INTERPRETACIONES SURGEN DE LA AUTORIDAD: En ocasiones es necesario interpretar ciertos asuntos y la autoridad es quien tiene la capacidad para hacerlo. De hecho, se hace necesario que las autoridades tomen este tipo de decisiones e interpreten asuntos al interior de la organización para que esta pueda funcionar.

“...Es una cuestión de interpretación de las funciones. Entonces, ese es un desafío, que alguien tiene que, no puedo ser ni yo, ni mi otra contraparte, Jefe de División, que puede definir eso. O sea, tiene que haber un criterio, definido por alguien más. Y ese criterio debería estar escrito, formalizado. Obviamente, como esto ocurre para procesos en particular, debería ser para cada proceso, tu deberías tener esa definición. Porque más allá de las funciones, bajo las funciones hay un montón de procesos y, cada proceso, tu puedes interpretar que tu trabajo termina en cierto punto.” (SD_NEG)

“...Yo tengo una interpretación de eso: yo digo todo esto que está acá, no es política pública, y te corresponde hacerlo a ti. El otro dice, oye pero si, no sé, el tiene otra interpretación y dice, claro, eso es política pública, o es parte de la política pública que tenis que hacer, así que tenis que hacerlo tú.” (SD_NEG)

“...el actual (Subsecretario) podría decir lo contrario y decir "yo voy a volver las cosas a la normalidad y a este les toca una parte y a este otro otra parte", es ahí donde no ha habido una relación muy coordinada, porque hay dos o tres divisiones que trabajan sobre un mismo tema y eso hay que mejorarlo.” (SD_NEG)

COMUNICACIÓN OCURRE (O NO) POR DECISIÓN DE LA AUTORIDAD: Que exista comunicación formal requiere que la autoridad así lo decida. Si la autoridad lo decide, la estructura por sí misma y la cultura permiten que la comunicación ocurra.

“...más que la voluntad no creo que falte la voluntad de comunicación en general a nadie. La institución es bastante piramidal, entonces también depende del Subsecretario acá y de allá, y los Jefes de División que hayan y pueden ser quisquillosos entre ellos, entonces claro que la cosa se complica.” (SD_NEG)

“...va a depender mucho de los jefes, porque es una institución bastante piramidal, en lo formal, en lo personal tu puedes conversar con cualquiera bien y no hay ninguna dificultad. En lo formal pasa mucho por los jefes.” (SD_NEG)

“...Tu no tienes que hacer nada adicional. Lo que tienes que hacer es que la orgánica que tienes funcione. Hacer simplemente, muy básico, hacer que la orgánica actual, funcione en completitud. Es decir, los roles que juegan cada uno, los jueguen y sus responsabilidades. Entonces eso baja, esa dirección baja. Teniendo eso claro, yo pienso que la segunda parte tiene el tema de la implementación.” (SD_NEG)

“...Al ser muy jerárquico es muy difícil que alguien te entre a conversar así. Por eso te decía que basta con dar una instrucción y la cosa camina. Yo no lo utilizo, porque me doy cuenta de ese tema. Prefiero más la otra forma. Que haya un poquitito más de democracia.” (SD_NEG)

VISIÓN NO DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS

DEFINICIÓN DE UN BUEN LÍDER: En primer lugar es alguien que se encarga, sabe y es capaz de transmitir ideas; tiene claro lo que quiere hacer y transmite de manera efectiva qué es lo que necesita del resto. Además es alguien que escucha, que se preocupa de entender lo que necesitan sus trabajadores, es empático y cercano. Es quien reconoce el trabajo de su equipo. Se valida a por sus capacidades técnicas; sin embargo, esto no es suficiente por sí mismo. Estas cualidades de liderazgo debiesen proceder de cualquier figura de autoridad: Subsecretario, jefes de división, jefes de departamento, encargados de unidad y asesores de gabinete.

“...Lamentablemente la gente pone la pata encima, los jefes, ponen la pata encima. Oye, un buen jefe no pone la pata encima. Son los conocimientos. Un jefe bueno es quien transmite ideas. El que está llano a escuchar. Tener, oye, de repente sabís que, creo que está bien esa política que estás llevando pero creo que no encaja dentro de nuestra visión o de nuestro departamento. Tendríamos que ver, escuchar a la gente.” (ND_ADM)

“...Ella dio una temática muy importante. Ella fue muy drástica en los resultados. Ella pedía resultados ya. Ella te pedía lo quiero y hoy día lo quiero. Si te tenías que quedar, te tenías que quedar. Llamaba a reunión a los jefes de división y los jefes de división tenían la obligación de transmitirle a sus funcionarios. Todos teníamos que saber todo.” (ND_ADM)

“...Se preocupó. Yo imagínate, quien era, una simple funcionaria que trabajó con ella a la par, claro.” (ND_ADM)

“...(Un liderazgo bueno sería) el que transmite claridad, el que tiene empatía, el que sabe aceptar críticas, el que sabe mover la masa. ¿Es mucho pedir? ...en un momento (o a momentos) podría romperse esa jerarquía, para que exista comunicación. No verlo así como “lo que él dice, es”. No, “oye, te equivocaste en lo que dijiste” o tener la capacidad de decir “acuérdate de lo que dijiste, hoy no lo estás cumpliendo”. Tiene que existir la posibilidad de uno también, porque uno es... de repente la gente opina mucho pero no lo dice por temor. Temor a que, a las calificaciones, a que no me van a hacer el contrato para el 2015, voy a quedar entre ojos... aquí lamentablemente

mucha gente se queda callada por el temor. Por ser catalogada de conflictiva, porque es lo que pasa. Que cuando tu dices las cosas, pasas a ser conflictiva.” (ND_ADM)

“...El Subsecretario dio hace poco una charla. Pero yo creo que no basta solamente esa charla. Yo creo que basta información, que él visite a las divisiones, siento que hace falta esa comunicación, yo al Pedro lo veo distante. Se que es el Subsecretario, que le debo respeto como tal pero, no lo veo cercano. Lo veo más cercano a sus asesores, y los asesores a los jefes de división. Pero tampoco veo a los asesores, a veces subo al 5to piso y hay gente que ni conozco. Y que, ah no, si es el asesor tanto. Ah. No los presentan. Uno sabe que, los asesores, entiendo, son personas que de confianza del Subsecretario, yo lo entiendo perfectamente porque son los que lo están orientando en materia que él no se maneja bien. Y es comprensible. Pero de repente, un vistazo, el está viendo el tema tanto, ah, ya. En el pasillo, lo saludai igual po.” (ND_ADM)

“...Del momento que tu eres jefa, o encargada de una unidad, tu misión es de partida tener una comunicación fluida y motivar tu gente. Y saber qué es lo que la motiva, que es lo que le gusta, que es lo que no. Yo creo que es fundamental. Esto es como la relación de pareja... La relación de pareja se va construyendo de a 2 personas. La relación de pareja, es decir la relación de jefe... tiene que ser igual. Es decir, yo quiero estar contigo, porque tu, vamos a caminar juntos, pero no... yo soy tu jefe, no porque seas mi jefe me vas a poner la pata encima. Pónmela en tus conocimientos, pero no porque soy mi jefe nomás po.” (ND_ADM)

“...Para mi un buen jefe sería, obviamente tener claridad en los objetivos que quiere la autoridad. Tener claridad en los lineamientos que va a encausar dentro de la división. Tener claridad y conocimiento de quienes son sus trabajadores, y motivar, comunicar, empático. No quiero na.” (ND_ADM)

“...La gente es como súper leal al jefe que llega, no son políticos, si llega alguien de Derecha o alguien de Concertación a nosotros nos da lo mismo. Lo que nos importa es que llegue alguien con las ideas claras, con unos lineamientos, con un sentido de trabajo en equipo y que nos involucre a todos.” (ND_ADM)

“...(Lo que me gustaría que pasara en cuanto a reconocimiento del trabajo es que) más que una anotación de mérito, hubiera un acercamiento y que la persona te diga sabes que estoy conforme con tu trabajo, porque (los jefes) se acercan solamente cuando están disconformes con tu trabajo no más, pero no cuando están conformes, y que ese reconocimiento también se traduzca en algo, porque es como “lo haces espectacular” pero que recibo a cambio, porque si lo he hecho especialmente bien durante 3 años, 4 años, no mereceré una mejora de grado?, que eso también se traduzca en algo concreto no solo en palabras bonitas y anotaciones de mérito.” (ND_ADM)

“...Si tu tienes una autoridad que te respalda, que te apoya, que se las juega y que sientes que puede crecer contigo, pucha dale las armas y dale toda la facilidad... pero también como te digo hay que escuchar ...es importante.” (ND_ADM)

“...Escuchaban, había pronunciamiento, había decisión, había toma de decisiones, había organización, había canales para transmitirlo, había...dialogo, que era lo mas importante, yo consideraba que en ese minuto había mucho dialogo, había dialogo y había como se llama, retro-alimentación, no... era distinto.” (ND_ADM)

TRANSMISIÓN DE IDEAS: Se espera que las jefaturas transmitan qué es lo que desean hacer. Es algo necesario para poder trabajar. Si esto no ocurre, la gente no tiene claro en qué está la organización y llega incluso a dudar de la transparencia de quienes la lideran.

“...las políticas se conocían de antes, si yo me acuerdo de los Subsecretarios llamaban a reunión, los mismos jefes de división transmitían lo que se estaba haciendo, sabíamos en qué parada estábamos. Yo hoy día, te lo digo abiertamente... no me siento participe mucho en la gestión.” (ND_ADM)

“...Que se den más oportunidades en el sentido de conocer más directrices, directamente de la autoridad, ser más abierto en las tareas que se están empezando a trabajar... que nos inviten a las diferentes divisiones a la toma de decisiones, a las mejoras, a los levantamientos existentes que hoy día hay; que se nos haga partícipes en todas las gestiones que tienen directa relación con nosotros (el departamento particular en el que cada uno está). Hoy día no, no...yo en particular siento que hago una pega pero lo hago porque se viene dando por siempre. Pero yo me he enterado, he sabido porque tengo tantos conocidos “no, estamos trabajando en...”... de repente peco de ignorante en temas que ellos manejan porque no los manejamos y deberíamos... más que manejarlo, por último tener conocimiento.” (ND_ADM)

“...La autoridad es la que nos entrega los desafíos y nos dice esto es lo que yo quiero como presidenta, el mandato que le da al Subsecretario, y el Subsecretario, el los tiene que radicar en objetivos estratégicos. Y a través de esos objetivos estratégicos nosotros tenemos que trabajar. Ahora, cuál es el desafío sea Pedro, sea Juanito, sea quien sea, esos desafíos tienen que plasmarse permanentemente a los funcionarios. No reuniones específicas. Porque aquí se da mucho, y solamente con esta autoridad, con mucha autoridad, le transmiten a las jefaturas, jefes de división. Pero lamentablemente los jefes de división, por su, porque están conectados en otras cosas, porque se les olvida, o porque muchos jefes de división, queramos o no, son autosuficientes, no transmiten lo que la autoridad necesita o quiere, y cuando se acuerdan, transmiten la mitad. Y cuando te lo entregan a ti, tu entregas la cuarta parte. Y después te dicen ¿y esto?, yo no quería esto. Pero esto es lo que llegó... Todos tenemos que trabajar con todos. Y por tanto, debería existir una comunicación llana entre divisiones, y entre autoridades, entre jefaturas, saber en que “oye, qué pasó con esto?”. No enterarnos por, porque muchas veces uno se entera porque, por las noticias. O porque aquí nos mandan las noticias de la prensa pero lo lógico sería que tu jefe, o no necesariamente tu jefe directo. Podría llamar el jefe de la división para informar cómo va con tal desafío que le entregó el Subsecretario; internamente y externamente, cachai? Porque también podría darse que el, idea loca, que el jefe de división podría estar informando al, a sus funcionarios pero este jefe podría invitar a un representante o dos de cada división para que supiera, y esos después lo transmiten a la división.” (ND_ADM)

“...Hay que mejorarlas (las comunicaciones internas) para lograr los desafíos que nos esperan, con los cambios de políticas que van a existir, porque no solamente va a venir este gobierno, van a venir muchos más. Muchos gobiernos. Y la comunicación tiene que partir de la autoridad hacia abajo.” (ND_ADM)

“...Creo que dentro de la misma división si tienen que estar todos informados de lo que están haciendo y en conocimiento de lo que cada funcionario, cada persona hace dentro de su división.” (ND_ADM)

“...En el fondo te quedai con puro rumors, justamente. No tenís nada concreto... a mi me gustaría... nosotros funcionamos así, una pirámide: tenemos la administración, y esto va bajando según el nivel de la gente. Yo estoy por acá (abajo). A mi por ejemplo, me encantaría que por ejemplo el señor Subsecretario dice va a traer un asesor para el área... por ejemplo. Tonces, con fecha tanto se incorpora a la planta de la Subsecretaría el señor tanto tanto, cuyo perfil académico, cuya experiencia profesional, la puede revisar aquí en el documento adjunto. Entonces... Exacto. Justamente (cuando no se publica siento que hay cosas ocultas).” (ND_ADM)

MANTENIMIENTO DE PRÁCTICAS DEPENDE DE LOS JEFES: Que algo perdure o no en el tiempo depende de la voluntad de los jefes (un ejemplo de ello son las reuniones entre divisiones). Se necesita de coherencia de parte de las autoridades en cuanto a comunicación si es que se solicita este tipo de práctica: si se persiguen mejoras en comunicación, de ellos debe partir.

“...Para (que) reuniones no dependieran de las autoridades de turno y que ese tipo de prácticas se mantuvieran, debe existir coordinación entre los jefes.” (ND_ADM)

“...Los jefes de división podrían decir, oye reunámonos una vez a la semana o cada 10 - 15 días por ej. Concesiones con el jefe de la PRE y veamos nuestros temas en común. O entre el FDT y la PRE, temas en comunes, cómo

avanzamos y cómo le informamos a las otras divisiones lo que estamos haciendo porque a veces no tienen idea, a veces te enteras más en los almuerzos, o en reuniones de compañeros, o cumpleaños o en esos canales informales en que tú te enteras de más cosas y no debería ser así, las copuchas sí pero no los temas de pega.” (ND_ADM)

“...Las comunicaciones internas deberían si partir de la máxima autoridad. Si la máxima autoridad tiene la capacidad para escuchar y comunicarse, entonces todos nos comunicamos y todos estamos en sintonía , sino, es muy difícil.” (ND_ADM)

COMUNICACIÓN DE NECESIDADES A LA AUTORIDAD: No es efectiva a través de los canales actuales. Se dice que no hay oportunidad de hablar las cosas. Se destaca la asociación de funcionarios como una instancia. Se comenta que recursos humanos debiese cumplir esa función y está al debe. Producto de lo anterior, las decisiones que toman las autoridades no necesariamente integran las necesidades de los funcionarios. Un buen líder debiese tener esa capacidad de escucha ya que se considera los funcionarios tienen comentarios valiosos.

“...A nivel de funcionarios nuestra instancia (para participar en la toma de decisiones) es hacer las asociaciones de funcionarios, a través de la gestión de RRHH uno no incide en nada, porque uno no puede ir a decir, “oye queremos que nos arreglen los grados a todos” e ir con eso a la autoridad, ellos no van a hacer eso, y las decisiones finales las toman ellos o los jefes de divisiones pero con consentimiento y conocimiento del Subsecretario.” (ND_ADM)

“...Los funcionarios no somos muy prioritarios para las autoridades que llegan, siempre son más importantes las cosas para afuera, estar bien con la industria, sacar bien los proyectos y claro la pega es bien dura para a fuera pero yo creo que igual el trabajo que se hace adentro es importante y el generar un clima de trabajo también lo es, y no basta con llevarte a una comida para el aniversario o a una fiesta pal’ 18, es más que eso. Comunicaciones internas que el otro día lo hablábamos con una compañera, debería haber una unidad de personal, pero no solamente para ver si marcaste o no el control, sino que si supiste que había una persona enferma, OK en qué te puedo ayudar, qué podemos hacer nosotros como servicio para ayudarte, estás pasando por problemas económicos y acercarse a esa persona, ver como se le puede ayudar.” (ND_ADM)

“...La ley se supone que es la declaración de la voluntad soberana, y ¿qué es la soberanía?, es el pueblo. Y de repente yo creo que las administraciones tienen que escuchar un poquito más a los funcionarios, ¿me entiendes? tienen que escuchar un poquito más y no encerrarse en sus ideas en sus ideales, sino que abrirse un poquito más, escuchar... deberían abrirse más y tratar de entender las necesidades. Los funcionarios también de repente tenemos como se llama, inquietudes y desacuerdos, y eso se manifiesta en todas las administraciones, si no te estoy hablando solo de una, de todas. Pero yo creo que algunos escuchan menos que otros. Tienen que escuchar, el funcionario a veces tiene razón... ¿por qué? porque lleva mas tiempo. Yo creo que ellos tienen que abrirse un poquito mas.” (ND_ADM)

“...A veces han llegado jefes que dicen aquí está las puertas abiertas para lo que quieran, y después no los ves nunca más.” (ND_ADM)

“...No tenís opción de conversarlos (los conflictos). Claro porque yo perfectamente yo podría ir, yo como... el último pelo de la cola al final, a lo mejor yo podría tener la opción de ir... y preguntar... no existe esa opción.” (ND_ADM)

“...No hay canales. Yo no tengo acceso. Mi único acceso es mi jefe directo. Nada más. Yo ni si quiera con el jefe de mi jefe puedo conversar... porque yo tengo instrucciones claras de que tengo que seguir el conducto regular. Y el conducto regular es que yo me entienda con mi jefe. Y mi jefe se entenderá con su jefe. Y soy categórico en decirte “tengo instrucciones claras” de que eso sea. Ya. O sea a mi me dijo, me dijeron claramente “cualquier cosa que tu tengas que ver, de lo que sea, con tu jefe. No conmigo”.” (ND_ADM)

VISIÓN NO DIRECTIVOS DEL NEGOCIO

INTERPRETACIÓN DE LIDERAZGO: Entre las cosas básicas, un liderazgo también pasa por ser una guía para sus subalternos respecto de lo que buscan y esperan. Esperan un jefe que comunique sus ideas, exprese sus pedidos de buena manera y exista una planificación detrás de esos pedidos. Se explica que comunicarse bien no significa solamente pedir, si no que también verificar que se comprendió lo solicitado.

“...Yo creo que el liderazgo es de las personas que se mueven, yo creo que a los jefes les falta... no sé, o sea, como que les falta autoridad, dar las instrucciones claras.” (ND_NEG)

“...Cuando yo estaba en... los capacitábamos y los íbamos guiando, yo iba revisando después si lo que yo enseñé lo iban aplicando, porque es difícil cambiarle a una persona las formas, las costumbres habituales, el procedimiento, por más que uno le diga “ya, ahora en adelante esta cuestión es así”, como no es una sola cosa, sino que son varias, entonces algunas cosas pescan y otras cosas que le son más cómodas, no no más.” (ND_NEG)

“...(Cómo sería mi jefe ideal) que tuviera más comunicación, más transparencia cuando evalúa... más comunicación en el sentido de qué es lo que espera del trabajo, los lineamientos claros de lo que espera en general, del plan. No cosas que le piden de repente de otra división y tienen que hacerse rápido, y no importa la planificación. De repente pasan cosas así, pero es porque ellos mismos dicen que se las están pidiendo para ayer. Sí... son cosas más puntuales a lo mejor, no sé si van a ocurrir más adelante.” (ND_NEG)

“...Igual, los jefes tienen la oficina abierta y uno puede entrar y conversar con ellos. Igual sirven de incentivo las reuniones y la comunicación, eso sirve de incentivo, en el sentido de que, por ejemplo, que digan que vamos a preocuparnos de ver tal detalle, y que queremos terminar eso esta semana, y si no, juntarnos la próxima semana para ver en qué se avanzó y qué quedó, y por qué, que problema hubo.. lo típico, pero eso no se hace.” (ND_NEG)

“...Es que estoy yo pensando en un jefe, el que tengo ahora más directo, que está más cerca, pero hay otros que son distintos. Entonces, unos hablan más que otros, se comunican mejor, te expresan lo que necesitan de tu trabajo, y otros no expresan nada, o cuando pide, lo pide en forma más enredada, no se comunica bien. Entonces, de repente yo creo que hay personas que necesitan hacer cursos.” (ND_NEG)

“...Sí (que los jefes tengan tales prácticas...), o tienen que aprobar tales cursos, y ahí en los cursos que les enseñen... no, si antes se hacían cursos motivacionales, y ahí enseñaban liderazgo, enseñaban como comunicarse bien: que no basta con uno expresar lo que quiere, sino que además tiene que cerciorarse si la otra persona entendió lo que uno le está tratando de decir.” (ND_NEG)

NECESIDADES QUE JEFES DEBIESEN CUMPLIR: Además de escuchar, los líderes debiesen ser abiertos en esa escucha. Hacerse cargo de solicitudes que puedan surgir del diálogo con sus trabajadores a partir de sus necesidades. Líderes debiesen apoyar al funcionario en sus planteamientos ya que su opinión resulta valiosa en aspectos del trabajo (si están ahí es porque conocen del tema y debiese respetarse esa expertiz). Líderes deben procurar el traspaso de directrices. A pesar de que las divisiones pueden hacer su trabajo solas, ya que consiste en reproducir lo que ya se venía haciendo, existe una necesidad de conocer las directrices, ya que en caso contrario, se genera incertidumbre en la gente y descontento por no recibir esta información. Se responsabiliza de las carencias actuales a las jefaturas.

“...Sí (esa necesidad la conocen los jefes), pero cuando yo la planteé en una reunión, el jefe de... dijo “ah, no, pero eso no se puede hacer, falta mucho, es como muy volado”. No creo que sea tan volado, si es que todos apoyan, porque si hay un jefe que da prioridad a otras cosas y eso no los deja avanzar, no no más.” (ND_NEG)

“...Respecto de las directrices del servicio no hay comunicación a los funcionarios, o sea, tenemos una presentación que hace el jefe de servicio cuando inicia, cuando dice “en los cuatro años de gobierno espero tales y tales directrices”, pero eso queda reflejado en forma difusa, los funcionarios no tiene claridad de cuál es la orientación que como la organización vamos a tener respecto de un cambio de autoridad.” (ND_NEG)

“...A mi juicio los estamentos administrativos profesionales de la subsecretaría por este mismo conocimiento técnico que te hablaba, un poco como que caminan solos. Entonces, esta directriz no está dada desde el estamento directivo, o sea, a lo mejor el Subsecretario tiene claridad respecto cual es la directriz que el sigue y esa directriz es traspasada a los directivos, pero hasta ahí queda.” (ND_NEG)

“...No hay un buen flujo de información para poder ver cuáles son las directrices del servicio hacia los funcionarios, en el qué hacer, cómo vamos, a dónde vamos.” (ND_NEG)

“...Yo creo que los problemas comunicacionales que tiene la organización, va a sonar súper absurdo pero, es por la carencia de política de comunicación interna, o sea, muchas veces he pensado que quizás las cosas no se comunican para evitar opiniones en contrario por ejemplo, para que el que no está alineado con esa idea se tenga que sumar porque ya está en práctica, o porque sencillamente se pretende que la dirección del servicio sea seguido por esos pocos que conocen de la información no más, a lo mejor un poco sesgado, pero no creo que sea por una limitación de los jefes de división por ejemplo, de los jefes de departamento, sino que creo que es una directriz mayor que carece la Subsecretaría y que es no contar con un política de comunicación interna, o sea, nosotros como equipos de trabajo carecemos de reuniones de coordinación por ejemplo, que es algo súper básico, las reuniones de coordinación lo normal es que se hagan dentro de las pequeñas unidades de trabajo, pero no hay reuniones de coordinación de la división fiscalización por ejemplo. Entonces, ahí hay un elemento, hay un elemento que no hay una política de comunicación, no hay el jefe, o sea, pensar en que nos vamos a reunir como Subsecretaría todos los meses para discutir lo que hacemos, quizás es mucho más irrisorio que pensar a que como división si nos podemos reunir a saber en qué estamos o qué hacemos.” (ND_NEG)

“...Creo que, siento que las autoridades deberían dar una directriz, que nosotros deberíamos encausarnos en ella. No solamente decir “éste es mi objetivo”. Ah ya, yo miro, esto es mío. Como te comentaba: esto es mío, y el resto, no tengo idea del resto.” (ND_NEG)

“...Siento que “qué peso tengo yo para ir a decirle a gestión de personas, que tiene la posibilidad de mandarle mail a todo mundo, oiga, mándeme este mail diciendo que éste es el procedimiento de... ¿quién es usted para eso?”. O sea, no puede ser de abajo para arriba. Tiene que ser de arriba para abajo. Tiene que tener una dirección desde la autoridad para abajo. Porque en mi camino puedo pasar a llevar susceptibilidades de muchas personas además. Y en vez de ser una buena herramienta, pasa a lo mejor a ser un tema de que genere roces entre las personas.” (ND_NEG)

“...Tiene que haber una conversación, en el fondo... un plan de trabajo y un reconocimiento de la expertiz de la gente técnica que hay acá, yo creo que eso fue, tiene que haber... eso. Si hay un plan de trabajo que hay concordado con el cuerpo técnico de la organización... que a mi juicio... bueno la cosa es que haya una conversación, un diálogo fluido entre la nueva administración, los liderazgos claramente, con el staff técnico que se ha mantenido (por algo se ha mantenido) para que en el fondo confluyan así, en el fondo si es viable o no y con la opinión de los que cachan. Si en general los que saben más son los quedan acá, o sean los que llegan acá, llegan con ideas, como “ya quiero esto”, entonces se lo plantean y el resto (el staff técnico) trata de armarlo, le dicen “mira, podemos hacer esto así, por que no podemos, porque tenemos el límite de la ley, tenemos este acuerdo porque históricamente dijimos esto otro, por lo tanto, si quieres decir X tenemos entonces cambiar esta disposición” y eso lo puede saber la

persona que llega con el trabajo de la gente que está, que lleva tiempo, porque de otra manera, si tu llegas con una idea a imponerla y al resto no le parece, y se lo plantean y sigues insistiendo, entonces claro, ahí se generan los conflictos, en el fondo, la gente por algo está acá, porque tiene la expertiz técnica, es la que sabe y ese es el plus que más tiene la Subtel.” (ND_NEG)

“...Yo creo que es necesario eso (que se expliciten instrucciones de realización de reuniones de coordinación)... pero es difícil si la autoridad no se reúne con su propio equipo. Yo veo difícil que haya una declaración de principios de la... decir “me interesa que nos comuniquemos, que cada jefe de división se reúna con su gente”.” (ND_NEG)

“...Uno de los desafíos más importantes era lo que te decía, lograr una comunicación, no se como decirlo... entre la nueva administración y su equipo con el staff técnico, yo creo que ese es un tremendo desafío en la construcción de las confianzas y el respeto al conocimiento de los trabajadores que hay acá.” (ND_NEG)

“...Históricamente nunca se ha resuelto eso, nunca ha habido un Subsecretario le ha puesto el... le ha hincado el diente a este tema, o sea, por lo menos tenemos intranet, que cada día mejora más el tema de la imagen, pero no de los contenidos ni de la interacción cachai , porque no sé, yo nunca he leído una encuesta que nos diga “oigan ¿a ustedes que les interesa?... blah blah” o sea nunca he visto algo partiendo por eso, una encuesta a todos, o focus group, o decir “oye vamos a hacer esto ¿Qué opinan?” no, lo deciden dos personas.” (ND_NEG)

“...A los jefes les falta... no sé, o sea, como que les falta autoridad, dar las instrucciones claras.” (ND_NEG)

7.3.2.2. DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO

Un 58,9% de los comentarios asociados a trabajo en equipo, están a su vez relacionados con aspectos comunicacionales. En particular **40,6% guarda relación con aspectos comunicacionales de mejora**. A continuación se expone la visión de los funcionarios de Subtel respecto de esta dimensión, primero mostrando la visión de quienes tienen cargos directivos y luego de quienes no.

VISIÓN DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS

NO EXISTE COORDINACIÓN ENTRE DIVISIONES: Actualmente faltan medios de coordinación entre las divisiones. Se responsabiliza de eso a la autoridad ya que se explica que esta situación es producto de una decisión a ese nivel.

“...Absolutamente (siento que faltan medios de coordinación entre las divisiones). Y más aún, yo creo que se hacen muchos esfuerzos para que conversemos nosotros y la conversación sea fluida. Pero la carencia está en Gabinete.” (SD_ADM)

“...Es que ya eso es una decisión a nivel de autoridad (que no nos estemos coordinando). No sé, uno recibe la información de que no nos vamos a juntar más como directivos, pero sí nos vamos a empezar a juntar por separado.” (SD_ADM)

VISIÓN DIRECTIVOS DEL NEGOCIO

CLARIDAD DEL ROL DE CADA DIVISIÓN PARA PODER TRABAJAR: Se hace necesario conocer en qué consiste el trabajo propio para poder trabajar en equipo. La interpretación sobre qué parte le toca hacer a cada uno respecto de un proyecto específico no hace más que dificultar el desarrollo del trabajo. Se explica que este problema es de tipo histórico y que una formalización que emane de la autoridad podría solucionar el tema.

“...Lograr mejor coordinación entre divisiones, por ejemplo. Significa que hay ocasiones en que hay una falta como de claridad de las funciones de cada división (de parte de cada propia división).” (SD_NEG)

“...Es que cada división tiene una función asignada. Pero cuando en el día a día, hay ocasiones en que la descripción de las funciones probablemente no son tan expresas, que te permitan saber hasta dónde llega tu trabajo. Y dónde empieza el trabajo de otra división. Por ejemplo ya, yo hago una labor y llego hasta un cierto punto, y una cierta actividad. Y yo creo, dada la descripción de mi funciones que yo hasta ahí debiera llegar. Y que el resto de las actividades que están planteadas en ese proyecto debieran hacerlas otras divisiones. Ya?, eso es lo que pienso yo, pero la otra división me dice, por ejemplo, que yo interpreto que esas funciones que tu me dices que yo debo hacer, yo no las debo hacer. Es una cuestión de interpretación de las funciones.” (SD_NEG)

“...Yo tengo una interpretación de eso: yo digo todo esto que está acá, no es política pública, y te corresponde hacerlo a ti. El otro dice, oye pero sí, no sé, él tiene otra interpretación y dice, claro, eso es política pública, o es parte de la política pública que tenís que hacer, así que tenís que hacerlo tú.” (SD_NEG)

“...El tema de procesos yo creo que es histórico (que discutan entre división ya que a veces hay delimitaciones poco claras en los procesos, en algunos temas, respecto de qué es competencia de alguien o no), sí. Eso siempre ha sido así, siempre ha habido ese tipo de dificultades... falta de una formalización del ciclo de un proceso, o sea, de todos los procesos.” (SD_NEG)

“...Ha habido diferencias entre cada división en los proyectos en que parte de un concurso público tiene que hacer.” (SD_NEG)

“...El actual (Subsecretario) podría decir lo contrario y decir "yo voy a volver las cosas a la normalidad y a este les toca una parte y a este otro otra parte", es ahí donde no ha habido una relación muy coordinada, porque hay dos o tres divisiones que trabajan sobre un mismo tema y eso hay que mejorarlo.” (SD_NEG)

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS DIVISIONES: La comunicación entre divisiones ocurre a través de mecanismos formales como memos. Al interior de las divisiones y departamentos se ocupan mecanismos menos formales tales como correo electrónico o llamados telefónicos. Se destacan otras instancias de coordinación, tales como reuniones; este mecanismo formal (cuando resulta ser una reunión establecida por designio de la autoridad) ayuda a mejorar la comunicación entre las divisiones, en caso de que sea una reunión inter divisional. Se contrastan las reuniones operativas de Gabinete, de cada División sola, versus las directivas, en que todas las Divisiones se reunían con el Subsecretario; se comenta que estas últimas son las que realmente se valoran para coordinarse con otras Divisiones. El primer tipo de reunión (operativa) no logra cumplir de buena forma el rol de coordinar el trabajo inter divisional.

“... (Los memos se ocupan cuando se necesita) una respuesta formal de la división. Y bueno, cuando yo les mando un correo, no te lo reciben formalmente. Para ellos no es una comunicación formal.” (SD_NEG)

“... Por debajo, uno trabaja por correo. Entonces, ya. Si yo quiero que esa, esa, por ejemplo si es que ese papel que tengo que mandarle por memo, para efecto de que ellos formalmente entiendan que recibieron el papelito, yo por debajo antes, se lo mando por correo. Le digo... “oye, revisame esta cuestión a ver si esta bien”. Y él, lo revisa y me lo manda, me lo devuelve por correo, y yo imprimo el papel igual, tengo que imprimirlo, con las correcciones de él. Y ahí le mando el memo, y entonces él, como él ya vió por debajo el papel, lo va a visar.” (SD_NEG)

“... Antes era así, en la administración anterior pero en la anterior a la anterior, tampoco era así. No habían reuniones periódicas así establecidas... Hoy día hay un proceso que es por división. Es como que hay un representante de Gabinete que es un representante del Subsecretario que se junta solo con la división. Y cada división tiene su propia reunión. Entonces, este representante de gabinete, es el encargado de coordinar las labores entre las divisiones.” (SD_NEG)

“... Como te digo, no es histórico... en años anteriores había mejor comunicación entre los jefes porque se juntaban periódicamente. Ahora tengo que pedir una reunión yo si me quiero juntar con todos los jefes, tengo que pedir yo la reunión con todos los jefes. O sea que tengo que hacer una solicitud especial, no es que haya una formalidad. Cuando necesito hablar con uno, yo voy para allá. O lo llamo por teléfono.” (SD_NEG)

“... La verdad que cuando hay tema... cuando no hay temas urgentes tratamos de reunirnos una vez al mes. Cuando hay temas que son de contingencias, convocamos no más. No, no hay que tener agenda, si no que... juntémonos tal día, tal hora, todos los jefes de departamento y tratamos el tema en cuestión.” (SD_NEG)

“... Nos juntamos... con Gabinete, una vez por semana.. y se junta... la división sola... llevar los temas que son comunes... a las reuniones los... que ellos llevan con las otras divisiones. Entonces... es como una mirada... más discreta digamos. (Eso resulta) yo creo que lento... pero no es un tema de gestiones, es un tema del formato... en el formato por ejemplo anterior... si tu decías algo o estabas planeando algo... o querías hacer algo, otro jefe de división que estaba ahí en la misma sala, en el mismo instante, te emitía inmediatamente el juicio.” (SD_NEG)

“... Dinámica era, era mucho más, más, más nutrida, más viva. Yo te digo que las reuniones de ahora tienen su logro. Pero creo que en esa faceta, que es... compartir estrategia al estar como se llama, discreto en el tiempo... unas reuniones primero, otras después. Quienes tienen, quienes pasan a tener ese rol, son los de gabinete que son quienes conducen esas reuniones. Por lo tanto, siento yo que... que... somos... compartimiento estanco. Porque dependemos mucho de lo que logre ver Gabinete en otra división... que nos pueda transferir como información... a la reunión presente en ese minuto. Nosotros tenemos reunión todos los... por lo tanto yo haría... yo entendería, que las reuniones... que conduce Gabinete... no debieran, no o sea, no tendrían por qué llamarse reuniones de directorios. Que eran las reuniones el lunes. Porque no tienen ese alcance. Yo las definiría como reuniones más operativas. Que también son necesarias de por cierto. Pero yo creo que el... de frentón no está la instancia no más po, en este minuto no hay una instancia de reunión... estratégica digamos. En donde no necesariamente tengamos que reunirnos por debatir un tema en particular, si no que... pa tirar a la mesa, en que está cada cual. Y eso genera debate” (SD_NEG)

“... Coherencia también como grupo. Eso no se logra solo con que yo converse con... (una persona)... no se logra sólo con la reunión del miércoles que es operativa, se logra en un espacio de reuniones con la fuerza directa de... (las divisiones involucradas)... en donde se ven los espacios en forma conjunta con el Subsecretario. Eso diría yo lo que se lograba en las reuniones de los días lunes.” (SD_NEG)

“... Los hitos de coordinación pueden ser varios. Uno puede utilizar reuniones, ya, reuniones de específicas para, no cierto, donde participen las divisiones, todas las divisiones, por ejemplo de planificación, reuniones de implementación, ya, utilizar al máximo las redes sociales para poder coordinarse. Todos los elementos que estén a la mano que permitan en definitiva coordinarse bien. Respetar los compromisos, los acuerdos. En el fondo son cosas

muy básicas. No estoy diciendo que haya algo muy sofisticado. Es un tema más humano, yo te diría. Cumplir compromisos, llegar a acuerdos.” (SD_NEG)

IMPORTANCIA DEL TRABAJO COLABORATIVO: Se destaca la importancia del trabajo en equipo para trabajar. A partir del trabajo colaborativo, y la comunicación que éste implica, se puede llevar a cabo un trabajo (a nivel de toda Subtel) que es interdisciplinario. Coordinarse para generar un producto neto mejor al que cada uno podría hacer por separado resulta ser el aspecto más relevante que permite el trabajo en equipo. Este trabajo también denota la importancia de la creación de un lenguaje común para conseguir un mejor resultado. Una consecuencia negativa de no conseguir una buena coordinación es que, debido a que el trabajo de una División afecta en alguna medida el de otra, un trabajo que podría haber resultado ser muy bueno (debido a la integración de miradas) termina siendo perjudicial para una de las partes por las consecuencias negativas que tuvo el no considerar el impacto que ciertas decisiones generaban en las otras divisiones. Mirada común y coordinada finalmente genera sinergias, incluso, para el trabajo propio de una División. Se entiende que las distintas Divisiones son expertas en temas distintos, todos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización.

“...La única forma de generar un trabajo en un sector que es convergente, que es interdisciplinario, es a propósito de la comunicación efectiva permanente, hasta lograr desarrollar un lenguaje que sea común. En el entendido que lo hacemos, no para desarrollar las telecomunicaciones en un laboratorio, si no que para fomentar las telecomunicaciones, atendiendo las necesidades de los usuarios... es distinto que yo desde un escritorio diga: mire acá faltan servicios y voy a hacer un curso para proveer servicios a tal parte; que recabar la información de los propios habitantes. Eso requiere esa comunicación.” (SD_NEG)

“...Todos los trabajos tienen que ser colaborativos, el que pretende resolver todo solo, es una mala cosa. (Eso) se da medianamente, a veces falla la coordinación y eso hay que mejorarlo. Como objetivo, mejorar la coordinación entre las divisiones.” (SD_NEG)

“...(Efectos tras las falencias en temas de coordinación) hace más lento el trabajo, o respuestas pueden ser poco claras para la comunidad.” (SD_NEG)

“...Por ejemplo hay una oficina que se llama OIRS, hay distintas divisiones que contestan y puede que lleguen preguntas muy parecidas a dos lugares distintos y lo ideal es que salga la misma respuesta, no una respuesta diferente. Entonces hay que mejorar la coordinación para estar seguros que contestamos una sola cosa y no dos distintas.” (SD_NEG)

“...Yo no puedo hacer disertación de una estructura de costos, para lo cual no estoy formado en pregrado, como tampoco un economista hacer defensa de la pertinencia de determinado fundamento conforme a la ley general, si son oportunos o si son extemporáneos ya que corresponde a una declaración jurídica. Entonces la comunicación efectiva significa entender que así como hay distintas profundidades de comprensión de una misma temática... es necesario articular esas dividiendo las funciones hasta lograr generar un lenguaje común. Lo que no significa que yo me vaya a transformar en economista o que un economista se vaya a transformar en abogado o que los ingenieros eléctricos de vayan a transformar en economistas o en abogados. Es entender que todo esto tiene distintos grados de especialidad. El constructor de obra gruesa no es el mismo constructor de terminaciones, pero la obra que se entrega es una sola.” (SD_NEG)

“...Tenemos un lenguaje común y cada uno aporta las necesidades o las profundidades propias de su estudio específico. Entonces es una distribución del trabajo. Como dice la teoría económica que uno renuncia a una parte en beneficio de un trabajo colectivo para dar al final un reporte neto mayor que el individual.” (SD_NEG)

“...Me hubiera gustado que eso fuera institucional también, que no nos fueran a encerrar un par de semanas y que si tenemos que decirnos las cosas, las decimos. De repente hasta es bueno decir esas cosas, es una buena de esas jornadas creo que no pasa.” (SD_NEG)

“...Eran necesarias, porque el en temas comunes uno por lo menos tenía la oportunidad de compartir ehmm...su visión de un tema...que no necesariamente era la versión final entonces en esa misma reunión...si alguien...uno donde, no dándose cuenta de que el tema planteado...tenía implicancias en otras divisiones...ahí uno terminaba por darse cuenta que si porque...al que el otro jefe de división al escuchar...levantaba la mano y decía: si po a mí me toca ese tema.” (SD_NEG)

“...Nosotros cuando íbamos a la reuniones los días lunes, no íbamos a tratar un tema específico. Íbamos a que cada cual contara en que estaba. Yo contaba mis temas, que había hecho en la semana, que cosas habían ocurrido. Y eso hacía que el resto se enterase...y eso generaba debate: eso, el solo hecho de solo comentar en que estaba cada cual...generaba debate.” (SD_NEG)

“...Yo observo de que falta más integración entre las divisiones. Eso yo lo observo. Más colaboración. Una mirada más de organización como Subtel, más allá que la división misma... tiene que ver mucho con las coordinaciones. Por ejemplo estar coordinados con el FDT, con Concesiones, te fijas? Estamos relacionados. Tonces, cualquier medida que ellos implementen, de alguna manera u otra le está relacionado a afectar acá. Y si no existen esas líneas de coordinación, se presentan problemas en la organización.” (SD_NEG)

“...El tener una mirada común, porque yo me comunico contigo, o me coordino contigo para conseguir un propósito. Y si no estoy claro con eso, es muy difícil te digo. Yo creo que una de las cosas que afecta, no cierto la comunicación como te dije, la desconfianza, esa, se rompe la comunicación. Y creo que lo fundamental es tener una mirada común para fortalecer esa, compartir. En el fondo. O sea, yo comparto algo contigo, me voy a comunicar contigo en la, en, me voy a relacionar, es como eso. Si eso, esas cosas no se dan, son cosas muy básicas, ah?. Son cosas muy básicas. No hay...por ejemplo yo para poder comunicarme con la otra persona, de acá, con cualquiera de los que está acá, tengo que mirarla primero como persona y tengo que sentirla parte de mi equipo, integrada a mi equipo. Y que yo la necesito acá porque quiero sacar un máximo de productividad de ella y de los demás, y por lo tanto, quiero algo, y... entonces me voy a comunicar con...pero si no la siento parte de mi equipo, es muy difícil que me comunique con ella.” (SD_NEG)

VISIÓN NO DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS

EXPECTATIVAS DEL TRABAJO EN EQUIPO: Trabajo en equipo pasa por estar enterado tanto del trabajo dentro de la propia División como de las otras. Sin embargo, se explica que esto es distinto de “intervenir” o inmiscuirse en el trabajo del otro (esto último no se considera pertinente). Sería bueno enterarse de otras formas, distintas a instancias informales como el almuerzo o las noticias, acerca de lo que hace el resto ya que eso de por sí tiene un valor: disminuye incertidumbre, se encuentra en la línea del propósito común que se persigue a nivel Subtel.

“...Reuniones no deberían ser en una División, si no ENTRE Divisiones.” (ND_ADM)

“...Los Jefes de Divisiones podrian decir, oye reunámonos una vez a la semana o cada 10-15 días. Por ejemplo Concesiones con el jefe de la PRE y veamos nuestros temas en común. O entre el FDT y la PRE, temas en común, cómo avanzamos y cómo le informamos a las otras Divisiones lo que estamos haciendo porque a veces no tienen idea, a veces te enteras más en los almuerzos.” (ND_ADM)

“...Yo creo que... es importante, no inmiscuirte en el trabajo de los demás, pero si saber las funciones que realizan otras personas, no...creo que no, creo que no es muy ético ni de probidad inmiscuirte en el trabajo de otras personas.” (ND_ADM)

“...Creo que dentro de la misma División si tienen que estar todos informados de lo que están haciendo y en conocimiento de lo que cada funcionario, cada persona hace dentro de su División.” (ND_ADM)

“...Porque lamentablemente aquí, siempre se habla de “equipo”, “no, vamos a hacer trabajo transversal”, “indicadores transversales”. Pero a la larga... cada División es una parcela. Y cada parcela tiene su dueño que es su Jefe de División, y eso no debería ser porque se supone que esto es transversal. Todos trabajamos para un mismo lado, un mismo objetivo. Llámese la ciudadanía, llámese reclamo, llámese no sé. Todos tenemos que trabajar con todos. Y por tanto, debería existir una comunicación llana entre Divisiones, y entre autoridades, entre jefaturas, saber en que “oye, qué pasó con esto?”. No enterarnos por, porque muchas veces uno se entera porque, por las noticias.” (ND_ADM)

UTILIDAD TRABAJO EN EQUIPO: Compartir como cada uno lleva el trabajo puede permitir a otros no cometer los mismos errores. También se considera valioso recibir sugerencias. Conocer qué hace otro, por sí mismo genera valor: si se lo que está haciendo otro, ese otro puede saber qué estoy haciendo yo y eso también genera reconocimiento y aprecio del trabajo tanto propio como del compañero. La coordinación que existe es más a nivel de “conocimiento respecto de lo que cada uno hace” que elaboración de tareas conjuntas.

“...Yo creo que sería lo ideal. Partir ponte tu “oye, este es mi mundo, esto estoy haciendo”. Y de repente de este mundo, sugerencias. Te fijai... yo, lo veo del punto de vista de ponte afuera, oye sabís que ahí podríamos hacer a futuro, a lo mejor pal próximo año, porque no pensamos hacer un indicador pensando en esto. O yo PRE podría decir sabís que sí, ahí hay un vacío legal que podríamos verlo con Jurídica, como tomar sugerencias para la mejora continua. Aquí de repente hay una mejora, pero no hay una mejora continua. La mejora continua es eso, es estar viendo constantemente dónde están los errores.” (ND_ADM)

“...(Cosas que faltan saber) lo que hacen los otros, los trabajos, las coordinaciones, lo que hacen las otras divisiones porque así uno podría no inventar la rueda de nuevo, coordinarse mejor, aprender además, si te dicen: “ese tema ya lo vimos, y no resultó” entonces uno podría tomar ese tema de nuevo y sabiendo los errores y las cosas que no se pudieron hacer, por ejemplo algo que hizo Concesiones y no resultó, lo puede hacer Fiscalización con otra mirada y considerando esos errores y esas dificultades que habían.” (ND_ADM)

VISIÓN NO DIRECTIVOS DEL NEGOCIO

NECESIDAD DE ESTAR ENTERADOS COMO EQUIPO (A NIVEL DE ORGANIZACIÓN) DE LO QUE OCURRE: Es importante conocer lo que ocurre a nivel de Organización porque en ocasiones lo que le ocurre a otro puede terminar afectándolo a uno. Permite agilizar el trabajo. Ayuda a desmitificar juicios que uno tiene respecto del trabajo de el otro. Si se conoce el trabajo del otro, los trámites se pueden agilizar. Se rescata que el trabajo del

otro es importante ya que finalmente todos deben apuntar a los mismos objetivos. Conocer el trabajo del compañero es el primer paso para valorar su aporte a la obtención de metas comunes.

“...Tampoco que los jefes de división se reúnan con su equipo para decir... una vez a la semana, tal vez dos veces al mes cachai? y decir en que están los otros, “oie mira, está peligrando el PMG”... Y eso nos afecta a todos, entonces es un tema transversal, que en el fondo, yo estoy bien, yo estoy aquí, hago mi pega, pero los cabros están hasta ..., hagamos algo, por último, conozcamos la situación, porque si ellos lo incumplen, nos va a afectar remuneratoriamente a todos, pero tampoco esas conversaciones se dan.” (ND_NEG)

“...Claro, justamente. Que se comunique, y ser más proactivo en el fondo. Si hay una falencia, mi compañero y yo... digo, si este no lo sabe, se lo voy a comunicar. Pero eso es una cosa personal. Pero si hay un protocolo, si se capacita, al final esa conducta se institucionaliza. Y ahí mejora.” (ND_NEG)

“...Cuando hablo de comunicación interna entre divisiones es que de repente pasa que muchas veces se podría sacar algo mucho más rápido o hacerlo mucho más expedito (un trabajo) si la división que tengo al lado tuviera claridad de lo que yo estoy haciendo y que lo que yo estoy haciendo le afecta. A veces nos podemos entrapar en eso y no hacer que las cosas fluyan de una forma más rápida.” (ND_NEG)

“...Por ejemplo que yo creo que a las otras divisiones... les puede pasar que mandan muchos tramites a la división... y que en realidad es mejor decir que la división está en esto y en esto o en realidad pienso “cómo se demoran tanto”, lo que va generando el clima interno que va diciendo “pucha como se demoran tanto...” porque no tiene idea en qué esta la división, qué es lo que nos pasaba cuando yo estaba en el otro lado, yo decía bueno... “y que hace la división x? Por qué se demoran tanto en responder? Y ahora que estoy adentro se cómo funciona todo porque puedo conocer y digo en realidad es una cantidad de trabajo enorme que no se ve, entonces esa visualización de trabajos que hay, yo creo que es fundamental que se revele frente al resto y frente a quienes corresponda, porque todo tipo de comentario va afectando el clima de la organización.” (ND_NEG)

“...Tampoco es algo para que entren en competencia entre las divisiones (que se comunique en qué está -qué está haciendo- cada división). Lo que yo encuentro que se debiera fomentar es el trabajo colaborativo entre divisiones: no entender que yo defiendo lo mío, si no entender que lo que va a sacar la división X es un producto de la subsecretaría y no de la división. Porque por ejemplo un proceso X va a salir bien con un trabajo de todas las divisiones, porque generalmente Subtel trabaja, las divisiones trabajan, cumpliendo una etapa, una división después la otra, es como que yo colaboro para que todo el proceso salga bien, no defendiendo solo mi parte.” (ND_NEG)

“...Yo creo que ahí es importante mejorar que las personas conozcan o que desde la jefatura hacia abajo se informe de la relevancia del trabajo colaborativo y en equipo que es necesario. Pero en general siempre Subtel se ha caracterizado internamente en las divisiones trabajan más como silos, trabajan por su parte y punto, finalmente todo lo que saca Subtel necesita la participación de todas las divisiones, yo creo que ahí se debiera mejorar.” (ND_NEG)

“...No se puede pretender desviar el rumbo que tiene el servicio, una inercia que tiene, que independiente de la cabeza que tiene, tiene una inercia que está dada por quienes hacen las cosas. Entonces, la creación de directrices, la gestación de directrices debiera ser un trabajo mancomunado con esa corriente, porque tú puedes tener muy buenas ideas, incluso crear políticas muy interesantes para el sector, pero quienes las van a tener que llevar a cabo es esa base organizacional y para lograr eso, no solo se hace imponiéndolo, sino que se hace con colaboración, con empatía, con motivación de ese equipo de trabajo.” (ND_NEG)

“...No solo conocer por parte de los funcionarios lo que se están haciendo en mi propia dependencia de trabajo, sino que conocer lo que se está haciendo como Subsecretaría en general y en qué puedo yo desde mi propio trabajo, desde mi qué hacer contribuir a aquella directriz, para esto se debiera lograr una coordinación tanto de las

unidades propias, de cada división o departamento, como de las propias divisiones de la Subsecretaría, es súper gráfico.” (ND_NEG)

“...En términos de directrices, cuando uno dice: ya, estos son los objetivos fundamentales, o los objetivos... Los ejes programáticos para esta institución. Uno siente que... Claro, este es mío, este es tuyo, este es tuyo. Y no es así. Esos ejes deberían afectarnos a todos. Porque si yo hablo por ejemplo, del derecho, de la protección de los derechos de los usuarios, no solo esta el DGR, si no que también esta instauración de normativas o de pronunciamientos que puede darme Jurídica, pautas para que yo pueda seguir en base a lo que ha pasado con la industria. O como aplicar un decreto que emana desde la pre. Yo no siento que haya relación entre las divisiones.” (ND_NEG)

“...(Consecuencias capacitaciones internas) dejar de ser como rígidos en nuestras funciones. No se trata de que voy a ir a hacer trámites del FDT, pero si aprender como se hacen y saber lo que hace el resto de la institución.” (ND_NEG)

“...Para que yo te diga “tienes que llamar al 105, tienes la web, este es tu plazo para que te respondan, este es tu plazo para insistir”. Estás en todo el derecho de hacerlo, pero si nosotros no estamos informados... qué esperamos para el resto?. Me encantaría que viniera el FDT a darnos una charla, porque muchos lugares que tienen estos programas de conectividad, las escuelas por ejemplo que están beneficiadas con los programas de conectividad y tienen fallas en su servicio, no saben dónde llamar.” (ND_NEG)

CONVERSACIONES Y TRABAJO DE EQUIPO: Conversaciones entre distintas divisiones podrían mejorarse. Históricamente no se han dado muchas conversaciones en lo cotidiano, en materia de trabajo, como equipos. No se tiene tan claro por qué esto puede ser así. Conversaciones en torno a metas comunes debiese ser constante ya que de no ser así, cada uno cumple con su trabajo y se pierde la potencialidad del trabajo en equipo. Conversaciones respecto al trabajo en equipo debiesen verse reflejadas en acciones a todo nivel para que exista coherencia (si no, no parece que el trabajo en equipo fuese relevante).

“...Yo diría que no he visto muchas diferencias, es una organización, yo la veo pequeña, muy cohesionada en sus unidades y a veces no conversa mucho entre sí. Cada parcela muy bien administrada, con mucha competencias, pero a lo mejor no hablan tanto como debieran. A veces hay pugnas. En la administración anterior, me tocó vivir es que a veces las divisiones, cada uno tenía su mirada técnica y se presentaban rivalidades extrañas que siempre me llamaban la atención, los servicios tienen que funcionar. También es un tema personal, las personas a veces, los jefes, entre ellos no tienen mucha sintonía, los viejos versus los jóvenes, hay prejuicios, faltan instancias. Lo que veo es una deficiencia, podría mejorarse con una política de recursos humanos, talleres, falta eso, hay una carencia de recursos sin duda, me imagino que esas instancias que lo ve más en la empresa privada.” (ND_NEG)

“...El diagnóstico que yo tengo sobre... nos relacionamos con otras Divisiones, otras unidades, un poco de forma deficitaria. Pero no se a qué atribuirlo.” (ND_NEG)

“...Comunicación entre Divisiones creo que falta y la siento débil.” (ND_NEG)

“...Si, efectivamente se hace (informar acerca de la institución completa), pero se hace una vez cuando cambia el Gobierno, se hace como diciendo cuales son los objetivos y hacia dónde vamos, pero después no se hace más eso, sino que cada división se encargó de hacer su trabajo en lo puntual.” (ND_NEG)

“... “Es que no te puedo dar información, pero por qué no me puedes dar información. Me la tienes que dar, me la tienes que dar”...(no la dan porque) “es reservada”, dicen, “Y qué tiene de reservada”. Es un problema de mentalidad del funcionario público. Son funcionarios que están establecidos para ser... “esta pega me encargaron y

esta pega la hago, de aquí no me muevo”, “a mí no me pidieron entregar esa información”... No son proactivos, esa es la parte mental que te digo y eso yo lo defino como un funcionario público. Yo a veces les digo “Oye, pareces funcionario público”. “Oh, las cinco y media, mañana nos vemos. Cinco y media me voy”. Yo le digo “Eres funcionario público”.” (ND_NEG)

“...Nosotros como equipos de trabajo carecemos de reuniones de coordinación por ejemplo, que es algo súper básico, las reuniones de coordinación lo normal es que se hagan dentro de las pequeñas unidades de trabajo, pero no hay reuniones de coordinación de la división fiscalización por ejemplo. Entonces, ahí hay un elemento, hay un elemento que no hay una política de comunicación, no hay el jefe, o sea, pensar en que nos vamos a reunir como Subsecretaría todos los meses para discutir lo que hacemos, quizás es mucho más irrisorio que pensar a que como división sí nos podamos reunir a saber en qué estamos o qué hacemos.” (ND_NEG)

“...Yo creo que es necesario eso (que se expliciten instrucciones de realización de reuniones de coordinación)... pero es difícil. Si la autoridad no se reúne con su propio equipo yo veo difícil que haya una declaración de principios.” (ND_NEG)

“...En mi caso yo soy preguntona, soy busquilla, soy de estas que anda golpeando puertas “uy, sabes, que tengo esta situación. Tu me puedes contar de qué se trata? Porque yo no tengo idea.” Y aprendo. Pero también siento que las otras divisiones deberían tener las ganas de enseñarnos.” (ND_NEG)

“...Desde los 10 años que llevo, no sé, nunca he visto trabajo de verdad que nos unamos con otra División y trabajemos en conjunto.” (ND_NEG)

7.3.2.3. DIMENSIÓN ESTRATEGIA

Un 57,5% de los comentarios asociados a estrategia, están a su vez relacionados con aspectos comunicacionales. En particular **45,3% guarda relación con aspectos comunicacionales de mejora**. A continuación se expone la visión de los funcionarios de Subtel respecto de esta dimensión, primero mostrando la visión de quienes tienen cargos directivos y luego de quienes no.

VISIÓN DIRECTIVOS

FUNCIÓN ESTRATEGIA: Sirve para que funcionarios entiendan la organización en la que están trabajando, para dar coherencia de grupo, mirada común. Se explica que cambios debiesen ser compartidos de manera rápida ya que la gente necesita saber “para dónde se va”. La visión viene con el Gobierno de turno (no hay que crearla, ya está definida). Para que la organización pueda funcionar y se cumpla el objetivo de ésta, es necesario compartir lo que se quiere hacer. Existe la orgánica que podría permitir que esta información se difundiera en la organización. Tener una visión compartida de la estrategia (en términos de que ha sido *compartida* con todos, y todos están en conocimiento de ella) permite que todos “remen hacia un mismo lado”.

“...Como Subtel, no se dan cuenta... y eso es un tema que igual pasa por... un tema más de fondo... pasa por el trabajo que realicen los jefes en el caso mío... para que los funcionarios entiendan realmente en la organización en la cual están trabajando.” (SD_NEG)

“...Coherencia también como grupo. Eso no se logra solo con que yo converse... no se logra solo con la reunión del miércoles que es operativa, se logra en un espacio de reuniones con la fuerza directa de fiscalización, concesiones,

en donde se ven los espacios en forma conjunta con el Subsecretario. Eso diría yo lo que se lograba en las reuniones de los días lunes... Nosotros ante la no convocatoria ante la mirada más de la autoridad, hemos logrado generar estos espacios que son espacios donde yo tengo necesidades voy y las converso. Pero, hay temas transversales donde uno no tiene dudas en citar a todo el mundo y verlo.” (SD_NEG)

“...El fenómeno de estrategia no tiene que ver con un tema de tiempo, sino que con una mirada común que estemos todos alineados, incluso podríamos hablarnos todos en audio conferencia.” (SD_NEG)

“...Yo creo que lo fundamental es tener una visión y una dirección clara de lo que se quiere, compartida como por todos.” (SD_NEG)

“...Visión y esa dirección tiene que bajar muy rápido. O sea no importa que estén los cambios de gobierno. Pero esa visión y esa dirección, tiene que bajarse muy rápidamente cuando suceden estos cambios, bajarse muy rápidamente hasta las últimas personas de la organización de tal manera de que todos, no cierto, de alguna forma estén en conocimiento digamos de que para dónde se va. Cuales son los lineamientos estratégicos, en forma muy rápida.” (SD_NEG)

“...La visión... viene con el gobierno... y esa hay que bajarla nomás. Hay que utilizar los canales y todos los canales, no cierto la orgánica más los canales organizativos para, de comunicativos para bajar esa, esa visión. Por ejemplo yo me imagino: “mira estos son los ejes del gobierno, son estos que están acá, entonces los ponemos, los publicamos en la página web, digamos esos están acá y los jefes de división plantean, se alinean a esos ejes, con su gestión, con lo que ellos hacen, nosotros planificamos, entonces con esta fiscalización, con esta forma apuntamos al plan 1, reclamo defiende los derechos de los usuarios y por lo tanto nosotros construimos desde nuestro quehacer con esto, es decir queda alineado digamos, cada una de las personas, a estos tema. Entonces de ahí para hacerlo pasar, o sea uno tener la claridad de que esos son los grandes temas, hay que contar con los recursos materiales, humanos, técnicos, presupuestarios para poderlos implementar y yo ahí, por ejemplo, te digo de que tu dispones de eso y entonces ahí viene la parte de coordinación para que unir a toda la Subtel como un solo, una sola máquina, un solo cuerpo no cierto de que se articule para cumplir esos ejes. Y entonces, y en esa coordinación, uno de los factores importantes que yo pienso que es la comunicación.” (SD_NEG)

“...Yo pienso que no, lo que, lo importante que yo creo es que esa visión tiene que ser compartida. Y entonces por ejemplo si es que viene de arriba, tiene que bajar. Y tiene que ser explicativa. Tiene que ir dando los digamos “porqué”, los porqué se hace esto, cuales son los beneficios para los usuarios, para el país, de tal manera de seducir con esa visión.” (SD_NEG)

“...Tiene que bajar, y ojalá bajar por ejemplo hasta, si alguien dice mire, sabe que, la uno de la visión, uno de los aspectos en la calidad y tener todo listo, la bajada hasta la última persona, por ejemplo hasta el portero de acá, que sepa, que participe en esta, cuando el jefe de departamento también va a estar el portero y explicar, principio 1 limpieza entonces si es que hay un papel, las personas lo toman por qué? porque queremos bla. Y esto es vital, está en nuestra visión y es lo que vamos a hacer en el día a día. O sea, entonces en el fondo es como traducir eso en lo que uno hace.” (SD_NEG)

“...Una buena planificación que se nos entregó a nosotros: misión, visión, eje estratégico, pero que sea participativo y con ese punto. Yo lo tuve acá internamente y yo le dije a mi autoridad: “Sabes que yo tengo que ordenar esta división, quiero imponerle un sello”... Me acompañó el Subsecretario. Yo di un impronta, me hubiera gustado que eso fuera institucional también, que nos fueran a encerrar un par de semanas y que si tenemos que decirnos las cosas, las decimos. De repente hasta es bueno decir esas cosas, es una buena de esas jornadas creo que no pasa.” (SD_NEG)

INSTANCIAS ESTRATÉGICAS: Se destaca el valor de las instancias para discutir lo que pasa como equipo a nivel directivo y se comenta que actualmente no existe un espacio para discutir de estrategia como equipo directivo. Esta instancia es necesaria para que se escuchen todos los involucrados en esta definición y transmisión de estrategia. Estrategia requiere ser formulada y que se traduzca en hechos *concretos*.

“...Dinámica era, era mucho más, más, más nutrida, más...más viva. Yo te digo que las reuniones de ahora tienen su logro. Pero creo que en esa faceta, que es... compartir estrategia... al estar discreto en el tiempo... unas reuniones primero, otras después. Quienes tienen, quienes pasan a tener ese rol, son los... los de Gabinete que son quienes conducen esas reuniones. Por lo tanto, siento yo que... (al final todo está pasando por ellos), porque ellos se reúnen con todas las divisiones, entonces en el fondo somos compartimiento estanco. Porque dependemos mucho de lo que logre ver Gabinete en otra división, que nos pueda transferir como información... a la reunión presente en ese minuto. Por lo tanto yo haría...yo entendería, que las reuniones...que conduce Gabinete...no debieran, no o sea, no tendrían por qué llamarse reuniones de directorios, que eran las reuniones el lunes. Porque no tienen ese alcance. Yo las definiría como reuniones más operativas. Que también son necesarias de por cierto. Pero yo creo que de frente no está la instancia no más po, en este minuto no hay una instancia de reunión estratégica digamos. En donde no necesariamente tengamos que reunirnos por debatir un tema en particular, si no que pa tirar a la mesa, en que está cada cual. Era potente, era bueno. Ahora esas reuniones yo las tengo por ejemplo directamente con el Subsecretario. Él puede dar las directrices pero siempre es bueno en los equipos que nos escuchemos todos.”
(SD_NEG)

“...Deduzco con eso, que debe haber una estrategia como institución de cómo abordar el tema de Marketiar el nombre de marketiar la institución al final del día y creo que ahí seguramente van a estar las respuestas, de por qué no nos conoce mucha gente. Al menos conocernos en la dimensión de lo que hacemos, no quiero decir con esto que a lo mejor si nos conocen, nos conocen en una faceta muy mínima de todo el universo de cosas que se hacen y eso significa que tiene que haber una estrategia detrás y esa estrategia hay que traducirla en hechos concretos.”
(SD_NEG)

“...Falta mucho acá tener una, nos falta tener una mirada más de equipo, y más colaborativa, dentro de la Subtel. Falta una mirada más de Subtel y como equipo entre las distintas divisiones. Hay una fuerte preocupación yo diría por el cumplimiento de los indicadores y metas más que digamos de, más que de poner al centro las preocupaciones de los usuarios, realmente (yo lo siento), que es la razón de ser del Servicio Público, los usuarios y los ciudadanos. Eso falta, es decir prima más el tema de los indicadores y la meta. O sea yo lo observo eso muy marcado. Se que la gente se mueve mucho por esos indicadores y esas metas más allá de dar una atención como más integrada.”
(SD_NEG)

“...En esta administración se ha enviado esa información por correo (estrategia que se quiere seguir). Y yo he echado de menos que un poco que baje.” (SD_NEG)

VISIÓN NO DIRECTIVOS

VISIÓN DE LA ESTRATEGIA: Funcionarios opinan que la estrategia expresa la voluntad y lo que quiere hacer la autoridad. Es crucial tener claro qué es lo que se va a hacer para manejar los tiempos y también para darle sentido al propio trabajo; la estrategia debiese permitirle a uno saber cómo apoyar en el cumplimiento de las directrices de la autoridad. Se considera que la estrategia debiese tomar en cuenta aspectos claves tales como *la opinión del funcionario*, ya que Subtel es una organización que funciona hace tiempo; luego lo que se quiere hacer, debe tener sentido con lo que se venía haciendo en la organización y quienes mejor saben eso son los mismos

funcionarios. Se espera que la estrategia si bien la pueden “traer” de manera externa, tenga sentido con lo interno y que baje cuanto antes para poder tomar eso y trabajar como la autoridad lo quiera.

“...Opino que son buenas (reuniones comités directivos), en la medida que se propongan estos objetivos y metas a seguir y que estén en busca de nuevas competencias, y que las desarrollen y que también en esas incluyan más como te decía antes la voz de los funcionarios, que también se hable de eso, que no se hable solo de aspectos técnicos y políticos, sino que se hable de todo, el funcionario es importante dentro de esas reuniones.” (ND_ADM)

“...Todos trabajamos para un mismo lado, un mismo objetivo. Llámese la ciudadanía, llámese reclamo, llámese no sé.” (ND_ADM)

“...Claridad en los objetivos que quiere la autoridad. Tener claridad en los lineamientos que va a encausar dentro de la división.” (ND_ADM)

“...La autoridad con su equipo lo definen (los cambios de lineamiento)...en reuniones, en documentos (cómo se transmiten)... siempre se elaboraba como un plan de trabajo, yo no sé si siempre existe... Los lineamientos, es como la carta de ruta, de lo que va a hacer la nueva administración, y eso te fija como el trabajo que vas a tener por los próximos 4 años, entonces lo debieras tener claro el primer año que tu asumes.” (ND_ADM)

“...Contar con mejor planificación, planificarse con tiempo para saber las cosas que tienes que hacer durante el año y saber cuántos recursos vas a necesitar con tiempo y saber ajustarse, por ejemplo ahora van apareciendo cosas que uno no sabía y las tienes que hacer. (Planificación de parte) de todos, la autoridad que de los lineamientos hasta la planificación por las unidades por las diferentes áreas, como tener claro qué va a hacer cada uno, en qué tiempos.” (ND_ADM)

“...Hacer como jornadas reflexivas así como que esto es lo que tenemos en este momento, hacia donde debemos avanzar, considerando las nuevas tecnologías, considerando las demandas de la ciudadanía. Hay un tema súper importante con el tema de la participación ciudadana... o sea que más podemos hacer, no solo pedirte: “sigue fiscalizando, atiende el reclamo, o llegó una petición de tal unidad del ministerio...” no sólo cosas del día a día sino que proyectarse.” (ND_ADM)

“...Directrices de un servicio debieran estar hechas en forma colaborativa con la esencia del Servicio, con lo que es, un poco a eso apuntaba en que cuando llega una nueva visión de cómo hacer las cosas.” (ND_NEG)

“...No se puede pretender desviar el rumbo que tiene el servicio, una inercia que tiene, que independiente de la cabeza que tiene, tiene una inercia que está dada por quienes hacen las cosas. Entonces, la creación de directrices, la gestión de directrices debiera ser un trabajo mancomunado con esa corriente, porque tú puedes tener muy buenas ideas, incluso crear políticas muy interesantes para el sector, pero quienes las van a tener que llevar a cabo es esa base organizacional y para lograr eso, no solo se hace imponiéndolo, sino que se hace con colaboración, con empatía, con motivación de ese equipo de trabajo.” (ND_NEG)

“...Como, o sea, como elemento esencial una interrelación entre las directrices del servicio y la dinámica organizacional, no solo conocer por parte de los funcionarios lo que se están haciendo en mi propia dependencia de trabajo, sino que conocer lo que se está haciendo como Subsecretaría en general y en qué puedo yo desde mi propio trabajo, desde mi qué hacer contribuir a aquella directriz.” (ND_NEG)

“...La comunicación y que todos los funcionarios sepan que es lo que la institución está haciendo y donde estamos parados es fundamental, porque una motivación que tú tienes es tu trabajo, puede ser tu sueldo, pero lo más

importante que tienes es saber para donde voy, es darle sentido al trabajo que yo estoy haciendo, por qué lo estoy haciendo.” (ND_NEG)

“...Otro desafío es la definición de lineamientos y hacer parte a todos los trabajadores de ello, escuchando su opinión con respecto a ello, escuchando y tomando en cuenta la opinión de la gente.” (ND_NEG)

CÓMO SE LLEVA LA ESTRATEGIA ACTUALMENTE: Actualmente existe un proceso de cambio en la organización y existe incertidumbre ya que no se ven los objetivos. Se desconocen mecanismos de difusión de la estrategia más allá de la charla del Subsecretario (acerca de la cual tienen críticas tales como que no fue efectiva en su objetivo: lograr transmitir estrategia). No se ha convertido la estrategia en proyectos y esto vuelve a repercutir en que no se difunda la estrategia de manera adecuada. Se desconoce sentido que las nuevas autoridades del Servicio le quieren dar a éste. Que la estrategia no haya “bajado” es una mala señal. La autoridad misma debiese interpretar la estrategia en el quehacer diario de los funcionarios. A los funcionarios se les solicitan ciertas tareas; sin embargo, no está claro qué debiesen hacer. Luego, es de esperar que lo entregado no sea equivalente a lo solicitado.

“...Al principio yo no estuve de acuerdo pero por un tema súper simple. Porque simplemente yo no veía ni objetivos, no veía líneas de, cómo se dice, líneas estratégicas, o un pa dónde vamos, líneas de trabajo... entonces en un principio yo no estaba muy conforme con esta metodología porque no veía ningún objetivo. Si tu me preguntaras “y ahora ves los objetivos?” ... no, todavía no los tengo claros.” (ND_ADM)

“...No tengo claro cuál fue la difusión que se le dio (a la estrategia). En esta administración. O sea, en el caso mío, bien particular, yo tengo claro la estrategia, la misión, porque... me tuve que acercar a la fuente para que me entregaran esa información... pero... mi compañero... no tengo idea cómo él se enteró, y si es que está enterado. Desconozco totalmente los mecanismos de difusión que se hicieron de los lineamientos de esta administración.” (ND_ADM)

“...Una vez que tienes los ejes, esos ejes se difunden... Pero en ésta administración no lo sé, yo no he visto eso. Hubo una charla acá... ahí se plantearon los ejes y los lineamientos de gobierno. Pero yo en lo personal no los vi, no los entendí, no los vi en la presentación. Si yo te digo, yo mañana te digo, mira, te voy a hacer una presentación sobre ese reloj, la puerta tiene un dibujo, y entonces sería; cuáles son tus conclusiones, qué te pareció el reloj? Nunca supiste nada. Esa es la sensación que me quedó a mí de esa presentación. Que se habló de otras cosas, atingentes al servicio, pero no lo que se suponía que yo iba a escuchar es que nosotros como Subtel, el año 2014 al 2018 vamos a hacer esto, esto, esto y esto. No, eso yo no lo he visto. Sí conozco los lineamientos pero por este caso excepcional... si a mí no me hubiese tocado hacer ese informe, yo en este momento tendría que decir que no tengo idea cuáles son los lineamientos y cuáles son los objetivos. No los conozco.” (ND_ADM)

“...Esta administración no ha hecho una bajada al detalle de los lineamientos para convertirlos en ejes, y esos ejes que se conviertan en proyectos. Por decirte un caso. En la administración pasada de la señora Bachelet, todos los alineamientos de gobierno, era producir la estrategia digital, lo cual se tradujo en implementar internet en las escuelas, en las zonas rurales, las zonas aisladas, que se yo. Tonces tu tenía súper claro que mandataba el programa de gobierno, versus el lineamiento, versus el eje, esto se traduce en éste proyecto, en esto, en esto, en esto, en esto. Y yo no lo podía ver claramente. Yo ahora no lo veo.” (ND_ADM)

“...La autoridad es la que nos entrega los desafíos y nos dice esto es lo que yo quiero como Presidenta, mandato que le da al Subsecretario, y el Subsecretario, el los tiene que radicar en objetivos estratégicos. Y a través de esos objetivos estratégicos nosotros tenemos que trabajar. Ahora, cuál es el desafío sea Pedro, sea Juanito, sea quien sea, esos desafíos tienen que plasmarse permanentemente a los funcionarios. No reuniones específicas. Porque aquí

se da mucho, y no solamente con esta autoridad, con mucha autoridad, le transmiten a las jefaturas, jefes de división. Pero lamentablemente los jefes de división, por su, porque están conectados en otras cosas, porque se les olvida, o porque muchos jefes de división, queramos o no, son autosuficientes, no transmiten lo que la autoridad necesita o quiere, y cuando se acuerdan, transmiten la mitad. Y cuando te lo entregan a ti, tu entregas la cuarta parte. Y después te dicen ¿y esto?, yo no quería esto. Pero esto es lo que llegó. Permanentemente debería existir acá una política interna de indicar “oye, con respecto a tal desafío, nos dimos plazo a tanta fecha, a ponte tu a Marzo, tener tantos reclamos, todo. Que cada división vaya informando sus avances.” (ND_ADM)

“...No hay una claridad. Estamos porque estamos.” (ND_ADM)

“...Me da la idea que no hay información todavía. Eso es un poco preocupante porque puede ser que existe y no la han bajado, porque solamente está ese nivel, lo de los ejes y te van diciendo las cosas que quieren hacer en el corto plazo y estamos trabajando en lo que va a ser en el mediano y largo plazo... eso estamos trabajando.” (ND_ADM)

“...Se va haciendo la pega del día a día, se van haciendo algunas propuesta pero no hay algo así como un pensamiento una reflexión de hacer algo, y quizás ni siquiera se pueda concretar de aquí a 4 años, algo como pa futuro, algo así como qué queremos hacer, qué entregar.” (ND_ADM)

“...Comunicaciones internas normalmente están dadas por ciertas comunicaciones institucionales que son informativas, pero se desconoce la directriz o el sentido que las nuevas autoridades del servicio le quieren dar a este servicio.” (ND_NEG)

“...Respecto de las directrices del servicio no hay comunicación a los funcionarios, o sea, tenemos una presentación que hace el jefe de servicio cuando inicia, cuando dice “en los cuatro años de gobierno espero tales y tales directrices”, pero eso queda reflejado en forma difusa, los funcionarios no tiene claridad de cuál es la orientación que como la organización vamos a tener respecto de un cambio de autoridad.” (ND_NEG)

“...A mi juicio los estamentos administrativos profesionales de la Subsecretaria por este mismo conocimiento técnico que te hablaba, un poco como que caminan solos. Entonces, esta directriz no está dada desde el estamento directivo, o sea, a lo mejor el Subsecretario tiene claridad respecto cual es la directriz que el sigue y esa directriz es traspasada a los directivos, pero hasta ahí queda... No baja desde el directivo a la organización en definitiva y eso, por eso te mencionaba como ejemplo la circular o lo comunicados que envía gestión de personas. Gestión de personas te envía un montón de comunicados asociados a la seguridad de la información, a los procesos de calificación, a la mejora de servicios, convenios, qué se yo, pero esta suerte de hacia donde vamos no está recogido.” (ND_NEG)

“...La bajada de esas ideas a la organización (ejes de la autoridad actual) no están claras, porque por ejemplo cuando hablamos de la protección de los derechos de los usuarios y suscriptores de servicios de telecomunicaciones, debiéramos tender a un aumento de la difusión, debiéramos tender a una mejora normativa, a la creación de normas que den unos parámetros técnicos de satisfacción de servicios. Por ejemplo, y si tú le preguntas a los funcionarios que trabajan en esa vía, ellos no van a saber qué responder en relación a si se están haciendo cosas en esos tres puntos, y ahí se supone son los funcionarios responsables de que eso pase.” (ND_NEG)

“...No hay un buen flujo de información para poder ver cuáles son las directrices del Servicio hacia los funcionarios, en el qué hacer, cómo vamos, a dónde vamos.” (ND_NEG)

“...En términos de directrices, cuando uno dice: ya, estos son los objetivos fundamentales, o los objetivos... Los ejes programáticos para esta institución. Uno siente que... claro, este es mío, este es tuyo, este es tuyo. Y no es así. Esos ejes deberían afectarnos a todos. Porque si yo hablo por ejemplo, del derecho, de la protección de los derechos de los usuarios, no solo esta el DGR, si no que también esta instauración de normativas o de pronunciamientos que

puede darme Jurídica, pautas para que yo pueda seguir en base a lo que ha pasado con la industria. O como aplicar un decreto que emana desde la PRE. Yo no siento que haya relación entre las divisiones.” (ND_NEG)

“...Creo que, siento que las autoridades deberían dar una directriz, que nosotros deberíamos encausarnos en ella. No solamente decir “éste es mi objetivo”. Ah ya, yo miro, esto es mío. Como te comentaba: esto es mío, y el resto, no tengo idea del resto.” (ND_NEG)

“...Otro desafío súper importante y muy relevante es la comunicación dentro de la división. Por ejemplo, conocer que toda la institución y todos los funcionarios tengan claridad hacia dónde va su institución. El conocimiento de que estamos haciendo como institución... el día a día nos va consumiendo y a la vez trabajamos y no tenemos idea de cuáles son las cosas prioritarias o en qué está otro o qué es lo principal que estamos haciendo como división.” (ND_NEG)

7.3.2.4. DIMENSIÓN COMUNICACIONES

Un **68,6%** de los comentarios del nodo de comunicaciones están **asociados a aspectos comunicacionales de mejora**, 6% está asociado a aspectos comunicacionales positivos, y 25,4% está asociado a aspectos comunicacionales neutros. A continuación se expone la visión de los funcionarios de Subtel respecto de esta dimensión, aspectos comunicacionales de mejora, primero mostrando la visión de quienes tienen cargos directivos y luego de quienes no. Además, las citas se enmarcan en las 3 improbabilidades de Luhmann:

- ▶ Primera improbabilidad, **que se entienda lo que se quiere decir.**
- ▶ Segunda improbabilidad, **llegar más allá del círculo de los presentes.**
- ▶ Tercera improbabilidad, **que el otro acepte la propuesta contenida en la comunicación.**

VISIÓN DIRECTIVOS

PRIMERA IMPROBABILIDAD

NO SE ENTIENDE QUE QUIERE LA AUTORIDAD: No queda clara la voluntad del Subsecretario; las últimas instrucciones (que constituyen lo operativo, lo que cada División debe llevar a cabo) no son claras.

“...Organizaciones siempre hay una autoridad que acá es el Subsecretario, que en una empresa privada es el gerente general y debajo de él siempre hay subgerentes. Esta figura como que se distorsiona acá en el servicio público. En lo que es las directrices, la toma de decisiones, las competencias técnicas... falta un poco de -entre comillas- el colador de aquella información, de aquella instrucción. Ese colador falta decorarlo en el sentido de entregar la segunda y la tercera derivada en forma más simple.” (SD_ADM)

“...Efectivamente. No es muy claro la última instrucción (traducción de lineamientos a algo más concreto hacia el Jefe de División).” (SD_ADM)

ESTABLECIMIENTO CONJUNTO DE REQUERIMIENTOS: Requiere que autoridad y subordinados puedan escucharse mutuamente para coordinarse, definir compromisos y en conjunto definir el trabajo.

“...Los hitos de coordinación pueden ser varios. Uno puede utilizar reuniones, ya, reuniones de específicas para, no cierto, donde participen las divisiones, todas las divisiones, por ejemplo de planificación, reuniones de implementación, ya, utilizar al máximo las redes sociales para poder coordinarse. Todos los elementos que estén a la mano que permitan en definitiva coordinarse bien. Respetar los compromisos, los acuerdos. En el fondo son cosas muy básicas. No estoy diciendo que haya algo muy sofisticado. Es un tema más humano, yo te diría. Cumplir compromisos, llegar a acuerdos.” (SD_NEG)

“...Cuando tu aprendes a coordinar, y aprendes a establecer un compromiso con las otras personas, y a escuchar, fijate que ese es lo fundamental, cuando uno aprende a escuchar al otro es que yo creo que ahí está la gracia, que te das cuenta de qué es lo que quieren en definitiva. Y si tu sabes cuál es el interés de la otra persona, ya es como que estás al otro lado ya. Se pueden establecer acuerdos, conversaciones. Crear posibilidades, construir juntos. Entonces se hace toda una espiral, un círculo virtuoso.” (SD_NEG)

“...Comunicación efectiva a lo que yo me refería es decir, es plantear las cosas como son, sin el temor a recibir respuestas o resultados adversos, sin temor al rechazo, porque solo en la contradicción respetuosa en un ambiente de tolerancia se genera conocimiento nuevo que permite el desarrollo de la empresa.” (SD_NEG)

“...Cuando yo tengo que generar directrices país, realmente es un quilombo, no es un tema fácil, porque hay gente que entiende de una forma, hay otras que entiende de otro. Hay matices en la lectura de los mails que no necesariamente depende del mapa mental que tenga cada cual para leer un mail, es como te lo interpreta.” (SD_NEG)

ENTENDIMIENTO DEL TRABAJO DE DISTINTAS DIVISIONES: Se requiere tener en cuenta los distintos tipos de expertos que trabajan de manera conjunta para llevar a cabo el trabajo. Para conseguir que todos conversen y, en la medida de lo posible, entiendan algo similar, se necesita de un lenguaje común. Una muestra de lenguaje común podría ser un memo, un mecanismo establecido para conversar entre áreas distintas; sin embargo, se explica que no necesariamente es el mejor método por la burocracia que implica su uso. Finalmente se ocupa para aspectos formales aunque “por debajo” se hace uso de otros medios, por ejemplo: correo electrónico.

“...Lo que acabo de notificar (se refiere a un documento en el computador), esto que yo acabo de notificar lo podría entender como tema económico. Es una estructura de costos dentro de un modelo de modelamiento matemático, lo podría entender así. Yo también lo podría entender como un antecedente jurídico, pero no es solamente ni económico ni jurídico, es decir, tiene distintas realidades, y esa realidad solamente puede ser visualizada en la medida que se entiende que confluyen distintos elementos. Es decir, yo no puedo hacer disertación de una estructura de costos, para lo cual no estoy formado en pregrado, como tampoco un economista hacer defensa de la pertinencia de determinado fundamento conforme a la ley general, si son oportunos o si son extemporáneos ya que corresponde a una declaración jurídica. Entonces la comunicación efectiva significa entender que así como hay distintas profundidades de comprensión de una misma temática, que es necesario articular esas dividiendo las funciones hasta lograr generar un lenguaje común. Lo que no significa que yo me vaya a transformar en economista o que un economista se vaya a transformar en abogado o que los ingenieros eléctricos se vayan a transformar en economistas o en abogados. Es entender que todo esto tiene distintos grados de especialidad. El constructor de obra gruesa no es el mismo constructor de terminaciones, pero la obra que se entrega es una sola.” (SD_NEG)

“...Tenemos un solo objetivo que tiene distintas dificultades de comprensión, que requiere distintas expertiz, y lo hacemos siempre, lo debemos hacer siempre de cara a nuestra conjetura que es promover el bien común. Es decir, para nosotros el bien común son, como te decía, más servicios, mejores servicios, precios más accesibles para toda la población, en igualdad de condiciones. Entonces para que la comunicación sea efectiva que es lo que requieres

tu?: primero tienes que tener claridad de propósito y tienes que tener cualificación, tienes que tener capacitaciones. Porque yo no puedo entender un tema de otra expertiz sin tener por lo menos un conocimiento general de lo elemental y lo mismo de quien, respecto de los temas jurídicos. Es decir, yo no puedo hablar en radio difusión sonora de asimut, sin entender técnicamente que cosa es el asimut. O no puedo hablar de mega bytes sin entender cual es su diferencia con los megabits. Pero eso no significa que yo me voy a transformar en ingeniero eléctrico. Tenemos un lenguaje común y cada uno aporta las necesidades o las profundidades propias de su estudio específico. Entonces es una distribución del trabajo. Como dice la teoría económica que uno renuncia a una parte en beneficio de un trabajo colectivo para dar al final un reporte neto mayor que el individual.” (SD_NEG)

“...Es que cada división tiene una función asignada. Pero cuando en el día a día, hay ocasiones en que la descripción de las funciones probablemente no son tan expresas, que te permitan saber hasta dónde llega tu trabajo. Y dónde empieza el trabajo de otra división. Por ejemplo ya, yo hago una labor y llego hasta un cierto punto, y una cierta actividad. Y yo creo, dada la descripción de mi funciones que yo hasta ahí debiera llegar. Y que el resto de las actividades que están planteadas en ese proyecto debieran hacerlas otras divisiones. Eso es lo que pienso yo. Pero, la otra división me dice, por ejemplo, que yo interpreto que esas funciones que tu me dices que yo debo hacer, yo no las debo hacer. Es una cuestión de interpretación de las funciones, te fijas?. Entonces, ese es un desafío, que alguien tiene que, no puedo ser ni yo, ni mi otra contraparte, jefe de división, que puede definir eso. O sea, tiene que haber un criterio, definido por alguien más. Y ese criterio debería estar escrito, formalizado. Obviamente, como esto ocurre para procesos en particular, cierto, debería ser para cada proceso, tu deberías tener esa definición. Porque, más allá de las funciones, cierto, bajo las funciones hay un montón de procesos y, cada proceso, tu puedes interpretar que tu trabajo termina en cierto punto... Entonces, cuando tu bajas al proceso... Cuáles son los hitos de ese proceso... entonces uno puede decir ya pero es que en todo este proceso, qué es política pública, si es lo que bajamos de las funciones, y qué es lo que no es política pública... Entonces, yo tengo una interpretación de eso: yo digo todo esto que está acá, no es política pública, y te corresponde hacerlo a ti. El otro dice, oye pero si, no sé, el tiene otra interpretación y dice, claro, eso es política pública, o es parte de la política pública que tenís que hacer, así que tenís que hacerlo tú.” (SD_NEG)

“...Una respuesta formal de la división. Y bueno, cuando yo les mando un correo, no te lo reciben formalmente. Para ellos no es una comunicación formal. Por debajo, uno trabaja por correo. Entonces, ya. Si yo quiero que esa, esa, por ejemplo si es que ese papel que tengo que mandarle por memo, para efecto de que ellos formalmente entiendan que recibieron el papelito, yo por debajo antes, se lo mando por correo. Le digo al abogado “oye, revisame esta cuestión a ver si esta bien”. Y él, lo revisa y me lo manda, me lo devuelve por correo, y yo imprimo el papel igual, tengo que imprimirlo, con las correcciones de él. Y ahí le mando el memo, y entonces él, como él ya vió por debajo el papel, lo va a visar.” (SD_NEG)

SEGUNDA IMPROBABILIDAD

TRASPASO DE PEDIDOS Y ESTRATEGIA DESDE AUTORIDAD HACIA SUBORDINADOS: Actualmente no existe un mecanismo eficiente que permita traspasar lo que el Subsecretario desea hacia sus subordinados. Igualmente, el canal existente tampoco permite cumplir la labor de coordinar y alinear como un todo a la segunda línea de mando en torno a una estrategia común. Se destaca la falencia que produce el no poder conversar como un equipo con su jefe directo en términos de trabajo: se hace más difícil conseguir lo positivo de un trabajo en equipo, en ocasiones un mismo trabajo es realizado por más de una persona, se pierde el uso potencial de la estructura interna para transmitir pedidos y estrategia al resto de la organización. Si la comunicación no se produce a nivel directivo, es difícil que pueda haber buena comunicación hacia el resto de la Organización ya que desde un inicio no está claro cuál es el pedido y lo que se desea transmitir.

“...Yo siento que el canal de comunicación no es expedito. El canal directo que tiene que ser vertical entre la autoridad y la subordinación. El Subse debería recibir un trabajo terminado, visado, obviamente antes conversado con la gente que revisa ese trabajo y que debe estar para llegar y visar. Y no decir: "esto no es lo que necesitaba", "no es lo que pedí". Bueno y ¿cuándo nos juntamos a hacer la retroalimentación del feedback? y eso nunca... entonces ese canal de comunicación... creo que es él que hay que mejorar.” (SD_ADM)

“...(Canal común entre la autoridad y entre Jefes de División) no es que no exista sino que existe pero... si (esta como medio truncado por los incendios del día a día). Creo que es lo que pasa a los jefes de división, la mayoría.” (SD_ADM)

“...Se juntaban todos los jefes de división, más auditores externos, más el jefe de control de gestión, más el periodista, más la jefa de gabinete... entonces perdía un poco el horizonte de ser un comité directivo. Perdía la calidad de comité directivo (había más gente que solo los directivos). Puede haber sido una reunión de carácter masiva, entre todo un poco, entonces se pierde el horizonte para qué es el comité directivo. Al final, el comité directivo dice relación con presentar a la autoridad como anda la casa y eso se perdía en el fondo. Había mucho... yo recuerdo un par de veces que hubo un jefe de división que no alcanzaba a exponer porque nos daban dos o tres...fácil unas tres horas... entonces las reuniones no pueden ser mas allá de una hora y media porque... se deja de ser eficiente.” (SD_ADM)

“...Absolutamente (siento que faltan medios de coordinación entre las divisiones). Y más aún, yo creo que se hacen muchos esfuerzos para que conversemos nosotros y la conversación sea fluida. Pero la carencia está en Gabinete. El equipo de Gabinete. Que como te explicaba antes, son la segunda derivada de la autoridad. Absolutamente (siento que en ellos debería estar la labor de hacernos conversar).” (SD_ADM)

“...La verdad que cuando no hay temas urgentes... tratamos de reunirnos una vez al mes. Cuando hay temas que son de contingencias, convocamos no más. No hay que tener agenda, si no que... juntémonos tal día, tal hora, todos los jefes de departamento y tratamos el tema en cuestión. Eran necesarias, porque en temas comunes uno por lo menos tenía la oportunidad de compartir su visión de un tema... que no necesariamente era la versión final, entonces en esa misma reunión, si alguien... uno no dándose cuenta de que el tema planteado... tenía implicancias en otras divisiones... ahí uno terminaba por darse cuenta que si porque... el otro Jefe de División al escuchar... levantaba la mano y decía: si po a mí me toca ese tema. Eran súper necesarias pero ahora tienen un tratamiento más discreto esas reuniones. Nos juntamos con Gabinete, una vez por semana...y se junta la división sola. (Eso resulta) yo creo que lento. Pero no es un tema de gestiones, es un tema del formato. Porque...en el formato por ejemplo anterior...Si tu decías algo o estabas planeando algo...o querías hacer algo, otro jefes de división que estaba ahí en la misma sala, en el mismo instante, te emitía inmediatamente el juicio. se generaba una dinámica de reunión...bastante más nutrida, más de ejercicio en donde estaban todos los involucrados presentes y por lo menos uno, si... en el análisis un poquito más depurado, más de análisis profundo, si no lo podías decir ahí, por último tu sabías en que estaba el otro. Lo que hagas tú me puede afectar a mí así que conversémoslo. La dinámica era, era mucho más, más, más nutrida, más viva. Las reuniones de ahora tienen su logro. Pero creo que en esa faceta, que es... compartir estrategia, al estar discreto en el tiempo... unas reuniones primero, otras después. Quienes tienen, quienes pasan a tener ese rol, son los...los de gabinete que son quienes conducen esas reuniones. Por lo tanto, siento yo que...que... (al final todo está pasando) por ellos. Porque ellos se reúnen con todas las divisiones, entonces en el fondo somos....compartimiento estanco. Porque dependemos mucho de lo que logre ver Gabinete en otra división... que nos pueda transferir como información...a la reunión presente en ese minuto. Por lo tanto yo haría... yo entendería, que las reuniones... que conduce Gabinete... no debieran, no o sea, no tendrían por qué llamarse reuniones de directorios. Que eran las reuniones el lunes. Porque no tienen ese alcance. Yo las definiría como reuniones más operativas. Que también son necesarias de por cierto. Pero yo creo que el...de frentón no está la instancia no más po, en este minuto no hay una instancia de reunión...estratégica digamos. En donde no necesariamente tengamos que reunirnos por debatir un tema en particular. Como para tirar a la mesa, en que está cada cual. Y eso genera debate. Yo contaba mis temas, que había hecho en la semana, que cosas habían ocurrido. Y eso hacía que el resto se enterase...y eso generaba debate, eso el solo hecho de solo comentar en que estaba cada cual...generaba debate. Era

potente, era bueno. Ahora esas reuniones yo las tengo ahora por ejemplo directamente con el Subsecretario. Él puede dar las directrices cierto? pero siempre es bueno en los equipos que nos escuchemos todos. Coherencia también como grupo. Eso se logra en un espacio de reuniones con la fuerza directa de (las divisiones) en donde se ven los espacios en forma conjunta con el Subsecretario. Eso diría yo lo que se lograba en las reuniones de los días lunes. Nosotros ante la no convocatoria ante la mirada más de la autoridad, hemos logrado generar estos espacios que son espacios que son espacios donde yo tengo necesidades voy y las converso. Pero, hay temas transversales donde uno no tiene dudas en citar a todo el mundo y verlo, pero no voy a estar citando a una reunión ampliada por una denuncia. Entonces cuando teníamos estas reuniones, uno llevaba su minuta. Entonces en un espacio donde estábamos todos uno se dejaba un espacio unos dos o tres minutos para comentar “oye tengo tal denuncia de tal alcalde y la voy a lanzar tal día ¿hay un reparo?”. Eso te tardaba dos minutos en el espacio de la reunión, pero tenía un efecto de estrategia tremendo.” (SD_NEG)

“...En esta administración se ha enviado esa información por correo (para transmitir estrategia que se quiere seguir). Y yo he echado de menos que un poco que baje. En la administración pasada, digamos la misma información llegaba al jefe de división y el jefe de división se la bajaba a los departamentos y se pedía que se hicieran charlas a todas las personas en función de los lineamientos estratégicos. Y que las acciones de cada departamento, sea alineada, sea enfocada.” (SD_NEG)

“...Es un asentamiento que está teniendo la autoridad como un diagnóstico, pero claramente tiene que darse un golpe al timón en ese aspecto, está claro, tiene que hacerse algo respecto a ello, porque necesitas... en el fondo el capitán del barco tiene que estar metido lamentablemente, (inaudible) a todo el mundo, a través de terceros puede ser, si yo digo que en la partida organizacional tiene que estar metida implícita la autoridad, se tienen que tomar esas decisiones; se tienen que comunicar las decisiones; se tiene que dar un trasfondo de esas decisiones, porque finalmente tú tienes que explicarle a la gente. Tú como jefe no puedes decir solamente porque el jefe lo dijo, a veces se aplica pero tiene que ponerle un sello.” (SD_NEG)

“...Más que la voluntad no creo que falte la voluntad de comunicación en general a nadie. La institución es bastante piramidal, entonces también depende del Subsecretario acá y de allá, y los jefes de división que hayan y pueden ser quisquillosos entre ellos, entonces claro que la cosa se complica.” (SD_NEG)

“...Claro, (que los jefes le digan a los jefes). Y baja hasta la última persona (la estrategia). Entonces tu no tienes que hacer nada adicional. Lo que tienes que hacer es que la orgánica que tienes funcione. Hacer simplemente, muy básico, hacer que orgánica no cierto actual, funcione en completitud. Es decir, los roles que juegan cada uno, los jueguen y sus responsabilidades. Entonces eso baja, esa dirección baja. Teniendo eso claro, yo pienso que la segunda parte tiene el tema de la implementación.” (SD_NEG)

NECESIDAD CONTAR CON CANALES INTERNOS DE TRASPASO DE INFORMACIÓN: Por ejemplo, debido a que la organización funciona a lo largo de todo Chile. La estrategia común es necesaria para poder ser transmitida en condiciones “hostiles” como lo es tener repartidos a todos quienes debiesen recibir la información.

“...Particularmente (en la división fiscalización, es un problema, este tema de la comunicación, porque (hay) gente repartida en todo Chile. Entonces a veces (hay) que tener una estrategia común para la gente del norte, la gente del sur que muchas veces un mail no lo aclara. Necesitan debatir en forma conjunta temas afines y eso hoy en día, ni con la planta telefónica lo tenemos.” (SD_NEG)

TERCERA IMPROBABILIDAD

MANEJO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS: No existe alguien que se esté haciendo cargo de las comunicaciones internas más allá del uso de medios informativos. Históricamente no se ha dado mucha importancia al tema. Dar un nuevo significado a las comunicaciones internas (por ejemplo, conocer al resto de funcionarios, o conocer el trabajo de otras personas en la organización, que es algo que podría motivar a los funcionarios). Esta eventual motivación podría generar que la comunicación se recibiera de manera distinta.

“...Yo creo que falta un líder en las comunicaciones internas. No veo liderazgo en las personas que hay, que están. No está quien...la organización no sabe bien para qué sirven las comunicaciones internas. No está claro para qué existe un departamento de comunicaciones internas. Ya, eso hay que evangelizarlo. No se sabe si hay un periodista o hay un jefe del departamento comunicación interna. Eso. Me da la impresión que hay un desconocimiento. O cierta incertidumbre de no saber lo que hay realmente.” (SD_ADM)

“...(No habían comunicaciones internas)...porque es un espacio poco consultado o no habían informaciones periódicas. Entonces lo que nosotros quisimos hacer fue mandar boletines y hacer la intranet más interactiva. Y estamos tratando de generar que las personas tengan mayor acceso a la información de lo que está desarrollando la Subtel como conjunto... son noticias... distintas noticias pero es... demostrar y darle identidad y valor al trabajo que se realiza como Subtel, donde ellos también participan. Yo sentía que uno llegaba y cumplía un horario y trabajaba y chao. No, no se veía siempre... o también la Subtel no tenía un reconocimiento de la importancia que tiene como Subsecretaría y yo creo que debe tener. Ahora lo estamos... publicitando.” (SD_ADM)

“...A mi me encantaría que... las comunicaciones permitieran de que en el casino nos juntáramos gente de diferentes ámbitos, o diferentes estamentos del ministerio, y no solamente el grupo de amigos que trabaja juntos. Porque también va creando una distancia con los demás. El grupito y nadie más. Mientras que si tuviéramos, a ver... si tuviéramos un casino en que te entregaran un color diferente del vale aunque pidas cazuela, todos piden cazuela, pero que tuviera diferentes colores, eh... “ya, los rojos se tienen que sentar allá”, aunque le toque gente diferente, no sé si me entiendes la idea. Porque tal vez de una u otra manera se integra y así conocer gente que... con la que él... con la que uno se va en el ascensor y ni siquiera se saluda.” (SD_ADM)

“...Eso es lo que no se ve (una política de integración a nivel institucional), antiguamente ese trabajo lo llevaban por ejemplo estas asociaciones deportivas... existía un club deportivo que realizaba actividades con otros ministerios, con otros estamentos e invitaba a la gente. Al interior también se organizaban partidos, encuentros, entonces la gente podía conocerse, gente que ya sea de la secretaría misma como del ministerio. Pero ese tema se ha perdido, se ha perdido el tema y eso en cierta medida tiende a afectar la identificación de los funcionarios respecto de su unidad de trabajo, como Subtel. No se dan cuenta... y eso es un tema que igual pasa por... un tema más de fondo... pasa por el trabajo que realicen los jefes en el caso mío.. para que los funcionarios entiendan realmente en la organización en la cual están trabajando.” (SD_NEG)

“...Falta mucho acá tener una, nos falta tener una mirada más de equipo, y más colaborativa, dentro de la Subtel. Falta una mirada más de Subtel y como equipo entre las distintas divisiones. Hay una fuerte preocupación yo diría por el cumplimiento de los indicadores y metas más que digamos de , más que de poner al centro las preocupaciones de los usuarios, realmente (yo lo siento), que es la razón de ser del Servicio Público, los usuarios y los ciudadanos. Eso falta, es decir prima más el tema de los, de los indicadores y la meta. O sea yo lo observo eso muy marcado. Se que la gente se mueve mucho por esos indicadores y esas metas más allá de dar una atención como más integrada... Yo observo de que falta más integración entre las divisiones. Eso yo lo observo. Más colaboración. Una mirada más de organización como Subtel, más allá que la división misma. Tiene que ver mucho con las coordinaciones. Por ejemplo estar coordinados con el FDT, con Concesiones, te fijas? Estamos relacionados. Tonces, cualquier medida

que ellos implementen, de alguna manera u otra le está relacionado a afectar acá. Y si no existen esas líneas de coordinación, se presentan problemas en la organización.” (SD_NEG)

“...Quizás no se da tan claro (tener un objetivo común) y habría que mejorar esa parte... (Lo reflejaría) en que la gente se sienta con mayor claridad que está haciendo algo por los demás, no solamente trabajar, que todos se convenzan eso es lo importante... que lo que está haciendo acá no es solamente venir a ganar el sueldo, sino que tiene un impacto en la comunidad.” (SD_NEG)

“...(La desconfianza, algo que podría estar detrás del problema de comunicaciones internas, se traduce en) Yo te diría... desde mi punto de vista, el tener una mirada común, porque yo me comunico contigo, o me coordino contigo para conseguir un propósito. Y si no estoy claro con eso, es muy difícil te digo. Yo creo que una de las cosas que afecta, no cierto la comunicación como te dije, la desconfianza, esa, se rompe la comunicación. Y creo que lo fundamental es tener una mirada común para fortalecer esa, compartir, te fijas? En el fondo. O sea, yo comparto algo contigo, me voy a comunicar contigo en la, en, me voy a relacionar, es como eso. Si eso, esas cosas no se dan, son cosas muy básicas.” (SD_NEG)

ENTENDIMIENTO DE LA ESTRATEGIA: La gente necesita en primera instancia conocer la estrategia, y coordinarse en torno a ella entendiendo qué es lo que permite lograr y cómo los alinea a todos como organización. Si esto no ocurre, el trabajo se sigue haciendo igualmente: igual a como siempre se ha hecho; lo anterior implica que no se puedan llevar a cabo cambios si es que no se comunican e internalizan en la organización.

“...Como ya está definida la carta de navegación, todos saben cuál es su lugar de trabajo y cuál es el trabajo que deben realizar.” (SD_ADM)

“...El fenómeno de estrategia no tiene que ver con un tema de tiempo, sino que con una mirada común que estemos todos alineados, incluso podríamos hablarnos todos en audio conferencia.” (SD_NEG)

“...Yo creo que lo fundamental es tener una visión y una dirección clara de lo que se quiere, compartida como por todos. Digamos en ese sentido (los cambios de Gobierno), yo pienso que está bien eso pero que esa visión y esa dirección tiene que bajar muy rápido. O sea no importa que estén los cambios de gobierno. Pero esa visión y esa dirección, tiene que bajarse muy rápidamente cuando suceden estos cambios, bajarse muy rápidamente hasta las últimas personas de la organización de tal manera de que todos, no cierto, de alguna forma estén en conocimiento digamos de que para dónde se va. Ya. Cuales son los lineamientos estratégicos, en forma muy rápida.” (SD_NEG)

“...La visión esa viene con el gobierno. Y esa hay que bajarla nomás... hay que utilizar los canales y todos los canales, no cierto la orgánica más los canales organizativos para, de comunicativos para bajar esa, esa visión. Por ejemplo yo me imagino: “mira estos son los ejes del gobierno, son estos que están acá, entonces los ponemos, los publicamos en la página web, digamos esos están acá y los jefes de división plantean, se alinean a esos ejes, con su gestión, con lo que ellos hacen, nosotros planificamos, entonces con esta fiscalización, con esta forma apuntamos al plan 1, reclamo defiende los derechos de los usuarios y por lo tanto nosotros construimos desde nuestro quehacer con esto, s decir queda alineado digamos, cada una de las personas, a estos tema. Ya? Entonces de ahí para hacerlo pasar, o sea uno tener la claridad de que esos son los grandes temas, hay que contar con los recursos, los recursos materiales, humanos, técnicos, presupuestarios para poderlos implementar y yo ahí, por ejemplo, te digo de que tu dispones de eso y entonces ahí viene la parte de coordinación para que unir a toda la Subtel como un solo, una sola máquina, un solo cuerpo no cierto de que se articule para cumplir esos ejes. Y entonces, y en esa coordinación, uno de los factores importantes que yo pienso que es la comunicación.” (SD_NEG)

“...Por ejemplo la visión la puedes implementar desde arriba hacia abajo y puedes hacer la declaración, esta es la visión y la implementas. Y la otra tu puedes utilizar otra forma que es construirla desde la participación. O sea

desde lo que todos opinen. Bueno. Sea cual sea esa, tiene que ser compartida. Eso es a lo que yo voy. El hecho de cual forma se utiliza ya tiene que ver más con el estilo de la persona que está liderando la organización, o sea que, lo quiere hacer participativo... dicen que en la teoría alguna funciona cuando es participativo funciona mejor que la otra porque en el fondo todos la comparten pero... yo pienso que no (es un factor tan relevante), lo que, lo importante que yo creo es que esa visión tiene que ser compartida. Y entonces por ejemplo si es que viene de arriba, tiene que bajar. Y tiene que ser explicativa. Tiene que ir dando los digamos “por qué”, los por qué se hace esto, cuales son los beneficios para los usuarios, para el país, de tal manera de seducir con esa visión.” (SD_NEG)

“...Tiene que bajar, y ojalá bajar por ejemplo hasta, si alguien dice mire, sabe que, la uno de la visión, uno de los aspectos en la calidad y tener todo listo, la bajada hasta la última persona, por ejemplo hasta el portero de acá, que sepa, que participe en esta, cuando el jefe de departamento también va a estar el portero y explicar, principio 1 limpieza entonces si es que hay un papel, las personas lo toman por qué? porque queremos bla. Y esto es vital, está en nuestra visión y es lo que vamos a hacer en el día a día. O sea, entonces en el fondo es como traducir eso en lo que uno hace.” (SD_NEG)

“...Eso ocurre, esa planificación y después viene la implementación, lo que yo te decía: hay una visión, que vamos a hacer esto, cuál es la visión? Vamos a mejorar los tiempos con la ciudadanía, de atención de reclamos. Supongamos que ya, ok, Bien. Eso es lo que yo te decía. La dirección está. El sentido está. Vamos para allá? Listo, se hace. Cómo se hace? Se implementa un reglamento. Bien, está. Ahora viene el segundo paso: internamente cómo cargo de esta gran mejora que hicimos. Qué es lo que hay que hacer, cómo le afecta al departamento de reclamos. Cómo le afecta a la división. Ah mira, a mi me afecta porque yo tendría que atender más reclamos por lo tanto necesito de estas personas, necesito computadores, necesito todo. Ya, listo. Esa información ya está ya. Y después el otro proceso es lo que yo te decía, las coordinaciones y las comunicaciones para que eso vaya fluyendo.” (SD_NEG)

COMO DEBIERA ACTUAR UN TRABAJADOR DE SUBTEL: Lo que se espera de un trabajador tipo de Subtel es que trabaje por cumplir con la razón de ser del Servicio: dar un buen servicio a la ciudadanía. Se explica que estos comportamientos ocurren no de manera espontánea, si no que surgen desde lo que la autoridad quiere y manda.

“...Yo creo que (la manera en que un buen trabajador se comunicaría en el día a día) tiene que hacer uso de todas las instancias de comunicación. Y de todas las fuerzas existentes en la organización. Por ejemplo. Él, si está en un rol que tiene una relación directa con el usuario, se debe comunicar con el usuario en forma presencial. Si quiere reforzar un tema con él, utilizar un medio más formal: correo, cartas, y cuando digo hacer uso de la orgánica significa que para dar una respuesta más formal a ese usuario, tendrá que hacer uso de su jefe que tenga la atribución de enviarle una carta a ese usuario o del jefe que está más arriba, del jefe de la división, o del Subsecretario. Están todos los canales digamos para poder comunicarse. O sea, cada cual en el rol que le corresponde a la persona.” (SD_NEG)

“...Yo lo haría (comunicar cosas que se están mejorando, que pueden servir de aprendizaje organizacional). Yo compartiría de hacerlo de esa manera en el sentido de que exista ese plan. O sea, exista esa declaración. O sea, mira sabes qué aquí estamos informando esta situación porque nos hemos puesto de acuerdo. Si es que es de arriba el plan, todos vamos a comunicar nuestras buenas prácticas) y las malas y ciertas cosas. Digamos. Entonces si existe eso es muy transparente, y así tiene que ser. Lo que yo te indicaba. Si hay una disposición, se tiene que hacer de acuerdo a eso. Si no la hay, te fijas, no veo yo de cómo desde un departamento, claro, empezar a... Mira, yo acá por ejemplo en el de departamento que tengo todos estos equipos de mejoramiento, aquí estamos trabajando. Y a lo quizás, a lo mejor, sería bueno que otros vinieran y miraran y vieran esto que acá, se ve bueno. No cierto, no se ve malo. Pero es un tema hoy día que es interno... Yo pienso que ese tipo de cosas se pueden hacer pero tiene que haber, para ir construyendo eso se tiene que tener lo que llamas tu, yo creo que tu lo colocaste bien, una cultura. O sea, tienes instalada acá una cultura que es una de las cosas, publicar lo bueno y lo malo, y hacerlo parte de la organización, ya? Donde las personas miren eso y digan, ah! En esto que está acá, tenemos que mejorar y no

tenemos que castigar... muestro todo lo que uno podría mirar ah, aquí hay algunas debilidades. Y bueno sí, efectivamente hay debilidades. Y se muestran po, no hay ningún problema. Yo no tengo ningún problema en hacerlo, por qué, porque quiero un impacto en los usuarios.” (SD_NEG)

ENTENDER A LOS FUNCIONARIOS: Y sus necesidades puede servir para mejorar las comunicaciones internas y que la comunicación se reciba mejor. Es entendible que un funcionario no actúe de acuerdo a lo solicitado si otras condiciones lo superan (por ejemplo, carga excesiva de trabajo).

“...Yo creo que los que no tanto es por, más que nada por la carga de trabajo, es decir ya cuando uno va más allá de la capacidad de la persona puede hacer algo, yo creo que se reside también. Entonces eso es lo que hay que cuidar. Lo que yo te decía que ya empieza a afectar el, un poco el clima cuando ya tienen mucha y también...a la persona misma. O sea la persona misma ya empieza a entrar en un estrés. Entonces ahí ya se empieza a quejar ya. Que es mucha pega, y se empieza a quejar. Se queja mucho porque también quizás a nosotros nos falta un poquitito ahí la capacidad de... como es muy jerárquico, de decir no también a... cuando hay mucho agobio. O a decir que está bien lo de hacer pero en este instante no puedo porque, estoy muy agobiado. Al ser muy jerárquico es muy difícil que alguien te entre a conversar así. Por eso te decía que basta con dar una instrucción y la cosa camina. Yo no lo utilizo, porque me doy cuenta de ese tema. Prefiero más la otra forma, ah?. Que haya un poquitito más de democrático.” (SD_NEG)

Visión No - Directivos

PRIMERA IMPROBABILIDAD

HÁBITOS DE COMUNICACIÓN QUE FACILITAN ENTENDIMIENTO: Una manera de que se entienda lo que se quiera decir es siendo claro con lo que se quiere decir y consecuente con lo que se dijo que se iba a decir. Además, la gente necesita que sus autoridades expliquen algunas cosas que pasan al interior de la organización. Si no se plantea de forma abierta, la propia gente significa lo que la autoridad podría haber querido (o no) decir, ya que necesita entender las cosas que pasan.

“...Ellos se comunicaban (buenos líderes), con eso te digo todo. (Se comunicaban) con la gente, escuchaban, había pronunciamiento, había decisión, había toma de decisiones, había organización, había canales para trasmitirlo, había... el dialogo, que era lo más importante, yo consideraba que en ese minuto había mucho dialogo, había dialogo y había como se llama, retro-alimentación. No, era muy...era distinto. (Era porque la persona) era líder.” (ND_ADM)

“...Que primero me hubiesen mandado la presentación que él iba a hacer, osea, yo conocer brevemente de que iba a, los contenidos que él iba a tratar para yo por, suponte que él dice dentro de su presentación (estoy solamente especulando), suponte que en su presentación el Subsecretario hubiese dicho ya, el siguiente punto a tratar va a ser la planta del personal. Y que en esa presentación el Subsecretario haya dicho mire, sabe que vamos a incorporar un 20% más de dotación, vamos a reducir en un x% la dotación, que se yo, tu te preparai, tu decís ah, de esta reunión, de esta presentación, me van a hablar de posibles despidos, posibles contrataciones, posibles mejoras de grado, tonces tu decís tengo un incentivo que me invita a asistir a esa presentación. Pero cuando tu ves una situación que debía ser presentación del Subsecretario, lineamientos del servicio y no veís nada más, no tenís ninguna motivación de venir.” (ND_ADM)

“...Yo creo que (las falencias en comunicaciones internas pasan) por disposición de la jefatura. Si po porque si yo estoy pidiendo... les hace ruido que se hagan públicas. Por ejemplo la contratación de ...? Por ejemplo a mi me hubiese gustado que cuando llegó ..., hubiesen dicho “señores, ... se traslada a tal dependencia, y en su reemplazo llega tal persona”. Con eso, suficiente. De todas maneras (hubiera encontrado eso mejor). Porque “oye, qué pasó”, “no, echaron a la ...”, “no, cómo que la echaron”, “porque se peleó con ...”, “no, por qué, ah...”. Tonces en el fondo te quedai con puro rumor, justamente. No tenís nada concreto. En el fondo si hubiesen dicho por ejemplo, te estoy poniendo un ejemplo así como... “señores, se va a producir una modificación, en la planta, ... pasa a depender acá, y en su función queda tal persona”. Y ahí tu no tenís ni pa qué cuestionar, ni cahuín, ni que pasó, ni por qué, cachai? Eso. Ahora por qué, por ejemplo... a mi me gustaría... nosotros tenemos, nosotros funcionamos así, una pirámide: tenemos la administración, y esto va bajando según el nivel de la gente. Yo estoy por acá (abajo). A mi por ejemplo, me encantaría que por ejemplo el señor Subsecretario dice va a traer un asesor para el área de “quiero mi barrio”, por ejemplo. Tonces, con fecha tanto se incorpora a la planta de la Subsecretaría el señor tanto tanto, cuyo perfil académico, cuya experiencia profesional, la puede revisar aquí en el documento adjunto. Tu ahí puedes ver el currículum del gallo, vay a ver “mira este gallo trabajaba en una automotora cambiando el aceite a los autos”. O “este gallo trabaja haciendo, limpiando vidrios”. Entonces... justamente (cuando no lo publican siento que hay cosas ocultas).” (ND_ADM)

“...Yo creo que el liderazgo es de las personas que se mueven, yo creo que a los jefes les falta... no sé, o sea, como que les falta autoridad, dar las instrucciones claras.” (ND_NEG)

“...Sí (podría haber una política institucional de que los jefes tengan tales prácticas), o tienen que aprobar tales cursos, y ahí en los cursos que les enseñen... no, si antes se hacían cursos motivacionales, y ahí enseñaban liderazgo, enseñaban como comunicarse bien, que no basta con uno expresar lo que quiere, sino que además tiene que cerciorarse si la otra persona entendió lo que uno le está tratando de decir.” (ND_NEG)

“...Uno siente que la información es pública cuando uno dice mire, la información está publicada en el diario oficial así que es de conocimiento de todo el mundo. Es como “está publicada en la página web. Es de conocimiento de todo el mundo”. Pero nuestra página web tampoco es muy amigable, y cuesta mucho encontrar información.” (ND_NEG)

“...Yo tengo la impresión de que se informaba más (antes, de qué se trataban las charlas). Tonces por ejemplo ahora me citan a una presentación acá donde dice presentación del Subsecretario y no sabís a qué venís.” (ND_ADM)

LLEVAR ESTRATEGIA A LO CONCRETO: Una manera en que la gente puede entender claramente lo que la autoridad quiere es “bajando” la estrategia, no solo a través de todos los miembros de la organización, si no que también desde la idea política hasta la realización e implementación de la misma. Esa traducción no queda clara y por tanto dificulta entender qué se quiere decir con la estrategia que la autoridad plantea.

“...En mi opinión, esta administración no ha hecho una bajada al detalle de los lineamientos para convertirlos en ejes, y esos ejes que se conviertan en proyectos. Por decirte un caso. En la administración pasada de la señora Bachelet, todos los alineamientos de gobierno, era producir la estrategia digital, lo cual se tradujo en implementar internet en las escuelas, en las zonas rurales, las zonas aisladas, que se yo. Tonces tu teníai súper claro que mandataba el programa de gobierno, versus el lineamiento, versus el eje, esto se traduce en éste proyecto, en esto, en esto, en esto. Y yo no lo podía ver claramente. Yo ahora no lo veo.” (ND_ADM)

“...En términos de directrices, cuando uno dice: ya, estos son los objetivos fundamentales, o los objetivos... Los ejes programáticos para esta institución. Uno siente que... Claro, este es mío, este es tuyo, este es tuyo. Y no es así. Esos ejes deberían afectarnos a todos.” (ND_NEG)

MANERA ACEPTADA DE COMUNICACIÓN: Una manera formal de comunicarse entre divisiones, y que se entienda y valide lo solicitado por alguien, es por medio del mecanismo de “memorándums”. Sin embargo, se destaca que fuera de ese mecanismo, que sirve como una forma de trabajo inter división, no hay otras instancias.

“...Yo creo que un poco de ambas (procesos y voluntad de las personas dificultan conversación y fomentan poca relación entre las divisiones). Más principalmente un 75% los procesos, 25% las personas. Porque te digo procesos, porque yo lo digo desde mi conocimiento desde mi área, fuera de los dos procedimientos que te mencioné que yo hago con fiscalización y con jurídica, desconozco otro tipo de procedimiento de canales internos de... Aquí todo es “memos”, ese es como el canal comunicativo de la institución o el canal de relacionarse entre áreas es el memo. Yo te mando un memo para que tu me cuentes algo, o sea, yo te mando un registro para que tu me respondas por un registro. No estoy apelando a que sea informal, a que sea verbal, porque debe quedar algo que te diga: “por esta directriz yo me muevo”. Pero fuera de los memos, no hay jornadas de trabajo entre áreas.” (ND_NEG)

SEGUNDA IMPROBABILIDAD

TRASPASO DE INQUIETUDES Y NECESIDADES HACIA LA AUTORIDAD:

Actualmente los funcionarios no sienten que sus inquietudes sean acogidas y que exista escucha de parte de la autoridad. Se pierde por tanto esta oportunidad de trabajar de manera conjunta y lo beneficioso que podría ser para ambas partes: si los líderes le dieran “alas” a sus trabajadores, estos los podrían apoyar ya que algo que los caracteriza es ser muy leales a las jefaturas, independiente de quien sea (aunque la validación de esa autoridad surge producto, por ejemplo, de su capacidad de acoger comentarios). Cabe decir que las inquietudes de los trabajadores no solo tienen que ver con sus condiciones de trabajo, si no que también tienen mucho que decir en cuanto al trabajo en sí, ya que por algo llevan más tiempo trabajando; saben más de la organización en sí a pesar de que no tomen las decisiones y eso se está dejando de lado.

“...De repente yo creo que las administraciones tienen que escuchar un poquito más a los funcionarios, me entiendes, tienen que escuchar un poquito más y no encerrarse en sus ideas en sus ideales, sino que abrirse un poquito más, escuchar. Yo creo que en eso se permean, deberían abrirse más y tratar de entender las necesidades. Los funcionarios también de repente tenemos como se llama, inquietudes y desacuerdos, y eso se manifiesta en todas las administraciones, si no te estoy hablando solo de una, de todas. Pero yo creo que algunos escuchan menos que otros. Tienen que escuchar, el funcionario a veces tiene razón, porque lleva más tiempo. Yo creo que ellos tienen que abrirse un poquito más.” (ND_ADM)

“...Escuchar más al funcionario, y detectar y ver que hay gente que no está contenta, que no está conforme. Que a lo mejor para desarrollarse más en un área, quiere optar a otras condiciones, no se. Yo creo que para poder lograr, este como se llama... quiero encontrar la palabra. Para poder lograr esto, es súper importante la opinión del funcionario... a eso quiero llegar.” (ND_ADM)

“...Creo importante que para llegar a una buena administración y organización, es válida la opinión de los funcionarios, muy, muy, ...a lo mejor que las autoridades se acerque más y le den más seguridad.” (ND_ADM)

“...En todo sentido, tanto en el ámbito laboral, como te digo, profesional, de capacitación, darle mayor seguridad al personal, al funcionario. Porque si tu tienes una autoridad que te respalda, que te apoya, que se las juega y que... y que... sientes que puede crecer contigo, pucha dale las armas y dale toda la facilidad... pero también como te digo hay que escuchar, es importante.” (ND_ADM)

“...Aunque los hubieran (canales para comunicación), creo que no hay una disposición, me da a mi la impresión que no hay una disposición, aunque así los hubieran, siento que no hay una disposición a escuchar.” (ND_ADM)

“...Opino que son buenas (las reuniones de comités directivos), en la medida que se propongan estos objetivos y metas a seguir y que estén en busca de nuevas competencias, y que las desarrollen y que también en esas incluyan más como te decía antes la voz de los funcionarios, que también se hable de eso, que no se hable solo de aspectos técnicos y políticos, sino que se hable de todo, el funcionario es importante dentro de esas reuniones.” (ND_ADM)

“...(Estos temas no se conversan) porque no tenís opción de conversarlos. Claro porque yo perfectamente yo podría ir, yo como el último pelo de la cola al final, a lo mejor yo podría tener la opción de ir donde (Tal) y preguntarle, osea, por qué esta señorita llegó acá, cuáles son sus competencias, no existe esa opción. No hay canales. Yo no tengo acceso, yo lo, mi único acceso es mi jefe directo. Nada más. Yo ni si quiera con el jefe de mi jefe puedo conversar. porque yo tengo instrucciones claras de que tengo que seguir el conducto regular. Y el conducto regular es que yo me entienda con mi jefe. Y mi jefe se entenderá con su jefe. Y soy categórico en decirte “tengo instrucciones claras” de que eso sea. Osea a mi me dijeron claramente “cualquier cosa que tu tengas que ver, de lo que sea, con tu jefe. No conmigo”. A diferencia por ejemplo... el jefe anterior... el dijo que su oficina estaba abierta, y yo fui a hablar con él como 4, 5, 6 veces o más. Y de tema lucas, de tema gente, de tema, montones de cosas. Ahora yo no tengo ese acceso... Yo tengo la sensación de que debieras encontrarte con varios casos de este tipo que te dice “es que esta administración es tan reciente que no te puedo dar mucho antecedentes de cómo funciona esta administración”.” (ND_ADM)

“...Tiene que en un momento (o a momentos) romperse esa jerarquía, para que exista comunicación. No verlo así como “lo que él dice, es”. No, “oye, te equivocaste en lo que dijiste” o tener la capacidad de decir “acuérdate de lo que dijiste, hoy no lo estás cumpliendo”. Tiene que existir la posibilidad de uno también, porque uno es... de repente la gente opina mucho pero no lo dice por temor. Temor a que, a las calificaciones, a que no me van a hacer el contrato para el 2015, voy a quedar entre ojos... aquí lamentablemente mucha gente se queda callada por el temor. Por ser sesgada (catalogada) de conflictiva. Porque qué es lo que pasa. Que cuando tu dices las cosas, pasas a ser conflictiva. Y de repente, no, tu quieres decir, no, yo digo las cosas, es nuestra realidad, aquí pasa algo, hoy día la Subsecretaría no es la misma, no lo siento igual. Y es un cúmulo de cosas. Faltas de confianza, falta de credibilidad, falta de empoderarse en el tema que estai viendo, tal vez. Y eso ha repercutido un poco, yo creo, en todos estos conflictos que se han creado, o que está uno más allá, más distante. Yo en lo particular me siento más distante porque estoy enfrascada aquí, no llega, y lo que llega, llega de gotera... No es que sea una vieja copuchenta que quiera estar en todas, pero... tenemos que saber de qué estamos hablando. Y hoy día me siento así como con una mano por delante y otra por detrás.” (ND_ADM)

“...Los funcionarios muy poco (grado de participación de la gente en la toma de decisiones), casi nada, a través de la asociación de funcionarios un poco si es que, y si los jefes de unidades logran rescatar las inquietudes de los profesionales, quizás puedan ser considerados, pero si no hay un traslado de eso a la autoridad no hay ninguna posibilidad, ni como una instancia que te permita indicarle a las autoridades, estas reuniones de seguimiento, implican eso si conocer los conflictos y las cosas que pasan más internamente en cada división, hay como mayor transparencia de lo que efectivamente pasa y traslada más las inquietudes, si faltan más recursos humanos, y que pueden incidir en la toma de decisiones de las autoridades, estas reuniones son una buena posibilidad. Pero a nivel de funcionarios nuestra instancia es hacer las asociaciones de funcionarios, a través dela gestión de RRHH uno no incide en nada, porque uno no puede ir a decir, “oye queremos que nos arreglen los grados a todos” e ir con eso a la autoridad, ellos no van a hacer eso, y las decisiones finales las toman ellos o los jefes de divisiones pero con consentimiento y conocimiento del Subsecretario.” (ND_ADM)

“...Como instancia de participación, generaron la intranet, pero creo que poca gente la usa si no es para hacer un trámite, no la usan como un canal de información, quizás debiera ser un diagnóstico gestión de personas pero la última vez que nos reunimos era muy poca gente la que la utilizaba y ahí faltó difusión para indicar que la intranet está para eso y no solamente para indicar el menú del día del casino y no solamente para hacer trámites, sino para

poner información importante, no como que el Subsecretario tuvo contacto con tal persona, no es para eso, yo creo que falta como una definición de qué debiera ser la intranet, como un canal no solamente informativo si no que debiera ser un canal de participación donde los funcionarios quizás pudieran poner cartas o comentarios, porque hay un chat, pero es para comunicarse entre funcionarios, pero es informativo, no de participación, y eso quizás debiera cambiar.” (ND_ADM)

ASPECTOS QUE NO SE COMUNICAN HACIA LOS TRABAJADORES: Actualmente los mecanismos no permiten que se comunique ni la estrategia de Subtel ni qué hace el resto de los funcionarios además de uno mismo. La estrategia porque permite que la gente perciba sentido de su trabajo y lo pueda hacer mejor (ya que ya saben qué se espera de su trabajo). Qué hace el resto para sentirse validados al interior de la organización y obtener beneficios de la coordinación en equipo (no tener que hacer el trabajo dos veces, tener sentido de que todos trabajamos para conseguir algo en común). Que estos aspectos no se estén comunicando actualmente es responsabilidad de la autoridad.

“...En esta administración, no tengo claro cuál fue la difusión que se le dio (a la estrategia). En esta administración. O sea, en el caso mío, bien particular, yo tengo claro la estrategia, la misión... pero si mi compañero... no tengo idea cómo él se enteró, y si es que está enterado. Desconozco totalmente los mecanismos que de difusión que se hicieron de los lineamientos de esta administración.” (ND_ADM)

“...No (a mi puntualmente, directamente, no me ha hablado mi jefe de departamento de la estrategia de Subtel). Nosotros tenemos que conocer los lineamientos de gobierno en los cuales la señora presidenta dice, en el área de telecomunicaciones, vamos a hacer esto, esto, esto y esto. Y eso después se le da una primera bajada, que llega donde el Subsecretario, el Subsecretario tiene que abrir esas líneas de gobierno. (Traducirlo) en ejes. Entonces una vez que tienes los ejes, esos ejes se difunden. Pero en ésta administración no lo sé, yo no he visto eso. Hubo una charla acá. Hubo una charla en la cual yo tuve que asistir, “voluntariamente”, y ahí se plantearon los ejes y los lineamientos de gobierno. Pero yo en lo personal no los vi, no los entendí, no los vi en la presentación. Si yo te digo, mira, te voy a hacer una presentación sobre ese reloj, y yo te digo mira, la puerta tiene un 1 que está al revés, y entonces sería, cuáles son tus conclusiones, qué te pareció el reloj? Nunca supiste nada. Esa es la sensación que me quedó a mi de esa presentación. Que se habló de otras cosas, atingentes al servicio, pero no lo que se suponía que yo iba a escuchar es que nosotros como Subtel, el año 2014 al 2018 vamos a hacer esto, esto, esto y esto. No, eso yo no lo he visto. Sí conozco los lineamientos pero por este caso excepcional... Pero si ...no, yo en este momento tendría que decir que no tengo idea cuáles son los lineamientos y cuáles son los objetivos. No los conozco.” (ND_ADM)

“...Las políticas se conocían de antes, si yo me acuerdo de los Subsecretarios llamaban a reunión, los mismos jefes de división transmitían lo que se estaba haciendo, sabíamos en qué parada estábamos. Yo hoy día, te lo digo abiertamente, hasta el año pasado, no me siento participe mucho en la gestión.” (ND_ADM)

“...La autoridad es la que nos entrega los desafíos y nos dice esto es lo que yo quiero como Presidenta, el mandato que le da al Subsecretario, y el Subsecretario, el los tiene que radicar en objetivos estratégicos. Y a través de esos objetivos estratégicos nosotros tenemos que trabajar. Ahora, cuál es el desafío sea Pedro, sea Juanito, sea quien sea, esos desafíos tienen que plasmarse permanentemente a los funcionarios. No reuniones específicas. Porque aquí se da mucho, y solamente con esta autoridad, con muchas autoridades, le transmiten a las jefaturas, jefes de división. Pero lamentablemente los jefes de división, por su, porque están conectados en otras cosas, porque se les olvida, o porque muchos jefes de división, queramos o no, son autosuficientes, no transmiten lo que la autoridad necesita o quiere, y cuando se acuerdan, transmiten la mitad. Y cuando te lo entregan a ti, tu entregas la cuarta parte. Y después te dicen ¿y esto?, yo no quería esto. Pero esto es lo que llegó. Permanentemente debería existir acá una política interna de indicar “oye, con respecto a tal desafío, nos dimos plazo a tanta fecha, a ponte tu a marzo,

tener tantos reclamos, todo. Que cada división vaya informando sus avances. Porque lamentablemente aquí, siempre se habla de “equipo”, “no, vamos a hacer trabajo transversal”, “indicadores transversales”. Pero a la larga, te das cuenta? Que cada división es una parcela. Y cada parcela tiene su dueño que es su jefe de división, y eso no debería ser porque se supone que esto es transversal. Todos trabajamos para un mismo lado, un mismo objetivo. Llámese la ciudadanía, llámese reclamo, llámese no sé. Todos tenemos que trabajar con todos. Y por tanto, debería existir una comunicación llana entre divisiones, y entre autoridades, entre jefaturas, saber en que “oye, qué pasó con esto?”. No enterarnos por, porque muchas veces uno se entera porque, por las noticias. O porque aquí nos mandan las noticias de la prensa pero lo lógico sería que tu jefe, o no necesariamente tu jefe directo. Podría llamar el jefe de fiscalización para informar cómo va con tal desafío que le entregó el Subsecretario; internamente y externamente, cachai? Porque también podría darse que el, idea loca, que el jefe de división podría estar informando al, a sus funcionarios pero este jefe podría invitar a un representante o dos de cada división para que supiera, y esos después lo transmiten a la división.” (ND_ADM)

“...(Falta saber) lo que hacen los otros, los trabajos, las coordinaciones, lo que hacen las otras divisiones porque así uno podría no inventar la rueda de nuevo, coordinarse mejor, aprender además, si te dicen: “ese tema ya lo vimos, y no resultó” entonces uno podría tomar ese tema de nuevo y sabiendo los errores y las cosas que no se pudieron hacer, por ejemplo algo que hizo concesiones y no resultó, lo puede hacer fiscalización con otra mirada y considerando esos errores y esas dificultades que habían.” (ND_ADM)

“...Por la gran cantidad de gente, a eso me refería con que si tú vas a hacer una reunión, como se han citado reuniones, se han citado reuniones donde se dice, mira el Subsecretario va a exponer la directriz del servicio, en un espacio habilitado para 20 personas, 30 personas, claro que se puedan reiterar en el tiempo, pero esos mismos flujos de información podrían ser entregados en las propias divisiones por ejemplo, sin la necesidad de tener la presencia del Subsecretario.” (ND_NEG)

“...Además (de tener reuniones de coordinación) el jefe de división... debería haber alguna instrucción, el jefe de división debe tener una reunión con su equipo, y su equipo hacia abajo, acá yo no veo que hayan instrucciones, tampoco que los jefes de división se reúnan con su equipo para decir... una vez a la semana, tal vez dos veces al mes cachai? y decir en que están los otros, “oye mira, está peligrando el PMG”, el PMG es el programa de mejoramiento... el DGR está peligrando, y eso nos afecta a todos, entonces es un tema transversal, que en el fondo, yo estoy bien, yo estoy aquí, hago mi pega, pero los cabros están hasta el “loly”, hagamos algo, por último, conozcamos la situación, porque si ellos lo incumplen, nos va a afectar remuneratoriamente a todos, pero tampoco esas conversaciones se dan, eso se dan en un marco de reunión global, si es un tema organizacional, entonces eso no se da, y como te digo de la experiencia que tengo antes, eso nunca había pasado. Yo creo que es necesario eso (que se explicita la instrucción de realización de reuniones de coordinación)... pero es difícil si la autoridad no se reúne con su propio equipo; yo veo difícil que haya una declaración de principios de la ... decir “Me interesa que nos comuniquemos, que cada jefe de división se reúna con su gente”.” (ND_NEG)

“...La comunicación tiene que partir de la autoridad hacia abajo. Las políticas y lo que uno cree, está convencido es que uno es funcionario público y como tal, es la satisfacción pal usuario, pal ciudadano. Y por qué no decirlo, para nosotros mismos.” (ND_ADM)

TERCERA IMPROBABILIDAD

LIDERAZGO DE LA AUTORIDAD: La comunicación y la cultura de tener una buena comunicación interna tiene que surgir de la voluntad y ejemplo de la autoridad. Si la autoridad no está alineada con esto ya sea en sus actos o en las instrucciones que da, la comunicación no surgirá de manera espontánea. Esta falta de “ejemplo” se puede ver traducida por ejemplo en: cómo las divisiones se relacionan (o no) entre sí; cómo la gente interpreta sus inquietudes por

medio del rumor. La gente quiere saber ciertas cosas, y si la información no surge de la autoridad y los líderes, las personas se dan las respuestas que se pueden dar.

“...Yo creo que las comunicaciones internas deberían si partir de la máxima autoridad. Si la máxima autoridad tiene la capacidad para escuchar y comunicarse, entonces todos nos comunicamos y todos estamos en sintonía, sino, es muy difícil. Y por eso te decía antes, que a mi me preocupa mucho, me preocupa y no se si te lo han dicho otros entrevistados, este descontento y que esta representado a través de las asociaciones, por la autoridad, me preocupa. Me preocupa, porque, por lo mismo, por eso, porque siento que todo eso conlleva a todo lo que te he dicho, a todo este descontento, toda esta falta de comunicación, a todos estos canales que a lo mejor no se están dando, ...no lo había visto yo, no se había dado en la administración anterior, entonces creo que hay que partir trabajando por eso, porque a lo mejor se tiene que abrir mucho más los espacios, y eso se refleja en el ambiente, no se si nota, o te lo han dicho otros entrevistados, hay un ambiente como... se nota en el ambiente.” (ND_ADM)

“...Lamentablemente los jefes de división, por su, porque están conectados en otras cosas, porque se les olvida, o porque muchos jefes de división, queramos o no, son autosuficientes, no transmiten lo que la autoridad necesita o quiere, y cuando se acuerdan, transmiten la mitad. Y cuando te lo entregan a ti, tu entregas la cuarta parte. Y después te dicen ¿y esto?, yo no quería esto. Pero esto es lo que llegó. Permanentemente debería existir acá una política interna de indicar “oye, con respecto a tal desafío, nos dimos plazo a tanta fecha, a ponte tu a marzo, tener tantos reclamos, todo. Que cada división vaya informando sus avances. Porque lamentablemente aquí, siempre se habla de “equipo”, “no, vamos a hacer trabajo transversal”, “indicadores transversales”. Pero a la larga, te das cuenta? Que cada división es una parcela. Y cada parcela tiene su dueño que es su jefe de división, y eso no debería ser porque se supone que esto es transversal. Todos trabajamos para un mismo lado, un mismo objetivo. Llámese la ciudadanía, llámese reclamo, llámese no sé. Todos tenemos que trabajar con todos. Y por tanto, debería existir una comunicación llana entre divisiones, y entre autoridades, entre jefaturas... Podría llamar el jefe de fiscalización para informar cómo va con tal desafío que le entregó el Subsecretario; internamente y externamente, cachai? Porque también podría darse que el, idea loca, que el jefe de división podría estar informando al, a sus funcionarios pero este jefe podría invitar a un representante o dos de cada división para que supiera, y esos después lo transmiten a la división.” (ND_ADM)

“...Un jefe bueno es quien transmite ideas. El que está llano a escuchar. Tener, oye, de repente sabís que, creo que está bien esa política que estás llevando pero creo que no encaja dentro de nuestra visión o de nuestro departamento. Tendríamos que ver, escuchar a la gente.” (ND_ADM)

“...Ella dio una temática muy importante. Ella fue muy drástica en los resultados. Ella pedía resultados ya. Ella te pedía lo quiero y hoy día lo quiero. Si te tenías que quedar, te tenías que quedar. Llamaba a reunión a los jefes de división y los jefes de división tenían la obligación de transmitirle a sus funcionarios. Todos teníamos que saber todo... era muy drástica y todo pero sí, en lo personal yo vi una subsecretaria demasiado estricta, pero también, en ciertos momentos, muy empática. En lo personal, me marcó ella mucho a mi. Yo tuve la oportunidad de conocerla. Y ella me demostró a mi lo humana que es. Porque se preocupó. Yo imagínate, quien era, una simple funcionaria que trabajó con ella a la par, claro. Eso a mi me marcó. Sí, sí (pedía resultados y comunicaba los resultados que quería). Y visitaba las divisiones, y tu la podíai ver enojá en la mañana, y todos le tenían miedo. Pero así nomás, trabajaba la Subtel.” (ND_ADM)

“...Yo tuve un jefe de departamento que nos mandaba memorándum a todos los profesionales, era ridículo. Demasiado, si pa que están las comunicaciones. Ahora, el memorándum se usa también porque hay un tema de resguardo... Yo creo que de repente no es necesario ocupar tanto memo. Te fijas, si somos responsables y hay un tema de, que nos involucra, es decir tanto memo, tanto memo. Yo creo que bastaría a lo mejor mandar un correo, los interesados y basta. Y comprométele tú con una fecha.” (ND_ADM)

“...El Subsecretario dio hace poco una charla. Pero yo creo que no basta solamente esa charla (para transmitir la estrategia que se quiere seguir). Yo creo que basta información, que él visite a las divisiones, siento que hace falta esa comunicación, yo al Pedro lo veo distante. Se que es el Subsecretario, que le debo respeto como tal pero, no lo veo cercano. Lo veo más cercano a sus asesores, y los asesores a los jefes de división. Pero tampoco veo a los asesores, a veces subo al 5to piso y hay gente que ni conozco. Y que, ah no, si es el asesor tanto. Ah. No los presentan. Uno sabe que, los asesores, entiendo, son personas que de confianza del Subsecretario, yo lo entiendo perfectamente porque son los que lo están orientando en materia que él no se maneja bien. Y es comprensible. Pero de repente, un vistazo, el está viendo el tema tanto, ah, ya. En el pasillo, lo saludai igual po. No es que uno sea un gran amigo, te voy a agarrar del cuello con él, no pero. Yo creo que me pasa a mi, y le pasa a un montón de gente. Eso, siento que estamos muy distantes. No sé si es falta de personalidad, no creo. A lo mejor falta de confianza, de tiempo, la verdad no sabría decirte por qué.” (ND_ADM)

“...Del momento que tu eres jefa, o encargada de una unidad, tu misión es de partida tener una comunicación fluida y motivar tu gente. Y saber qué es lo que la motiva, que es lo que le gusta, que es lo que no. Yo creo que es fundamental. Esto es como la relación de pareja. Es decir, una relación de pareja no se construye de a uno. La relación de pareja se va construyendo de a 2 personas. Y tampoco, porque yo quiero estar contigo tu me pones la pata encima. Es decir, no. Yo te amo, te quiero, pero tu me respetas con mis principios, mis valores, mi forma de ser. Y si llegamos a acuerdo, es con un acuerdo. Pero no poniéndome la pata encima. O menoscabándome, o pegándome, no. La relación de pareja, es decir la relación de jefe... tiene que ser igual. Es decir, yo quiero estar contigo, porque tu, vamos a caminar juntos, pero no... yo soy tu jefe, no porque seas mi jefe me vas a poner la pata encima. Pónmela en tus conocimientos, pero no porque soy mi jefe nomás po.” (ND_ADM)

“...Para mi un buen jefe sería, obviamente tener claridad en los objetivos que quiere la autoridad. Tener claridad en los lineamientos que va a encausar dentro de la división. Tener claridad y conocimiento de quienes son sus trabajadores, y motivar, comunicar, empático. No quiero na.” (ND_ADM)

“...A veces las divisiones son egoístas. Egoístas con la información. No sé por qué, no tengo la menor idea, por qué serán egoístas con la información, cuando la información es pública. “Es que no te puedo dar información, pero por qué no me puedes dar información. Me la tienes que dar, me la tienes que dar”. “No, porque es reservada”, dicen, “Y qué tiene de reservada”. Es un problema de mentalidad. Es que ese es un problema de mentalidad del funcionario público. Son funcionarios que están establecidos para ser... “Esta pega me encargaron y esta pega la hago, de aquí no me muevo”, “A mí no me pidieron entregar esa información”. No son proactivos, esa es la parte mental que te digo y eso yo lo defino como un funcionario público. Yo a veces les digo “Oye, pareces funcionario público”. “Oh, las cinco y media, mañana nos vemos. Cinco y media me voy”. Yo le digo “Eres funcionario público” y cuando uno, porque esta cuestión es como pionero y trata de revoluciones y ... Ese es un problema, ese es un problema de mentalidad.” (ND_NEG)

“...Las comunicaciones internas solamente se remiten a decir “oie aquí tienes un formulario para hacer esto, aquí tienes las normas internas que te rigen y eso es lo que ha estado haciendo el Subsecretario ” esas no son las comunicaciones internas. No hay un interés de potenciarlas no más (a las comunicaciones internas), no le ven la importancia y la relevancia de mantenernos... de las comunicaciones internas no le ven la importancia, bueno y eso en relación al público también... Tiene que ser la autoridad (quien le da valor), que en los lineamientos, partiendo del Subsecretario, pero debe ser el jefe de personal, o con comunicaciones, el jefe de comunicaciones con el jefe de DAF, ellos son los que tienen que velar por la cuestión.” (ND_NEG)

“...En informática (se hacían) sistemas nuevos, (se enseñaba), (se capacitaba) y (se iba) guiando... (se iba) revisando después si lo que yo (enseñado se iba) aplicando, porque es difícil cambiarle a una persona las formas, las costumbres habituales, el procedimiento, por más que uno le diga “ya, ahora en adelante esta cuestión es así”, como no es una sola cosa, sino que son varias, entonces algunas cosas pescan y otras cosas que le son más cómodas, no no más.” (ND_NEG)

“...Que tuviera más comunicación, más transparencia cuando evalúa... más comunicación en el sentido de qué es lo que espera del trabajo, los lineamientos claros de lo que espera en general, del plan. No cosas que le piden de repente de otra división y tienen que hacerse rápido, y no importa la planificación. De repente pasan cosas así, pero es porque ellos mismos dicen que se las están pidiendo para ayer.” (ND_NEG)

“...De todas maneras. Igual, los jefes tienen la oficina abierta y uno puede entrar y conversar con ellos. Igual sirven de incentivo las reuniones y la comunicación, eso sirve de incentivo, en el sentido de que, por ejemplo, que digan que vamos a preocuparnos de ver tal detalle, y que queremos terminar eso esta semana, y si no, juntarnos la próxima semana para ver en qué se avanzó y qué quedó, y por qué, que problema hubo... lo típico, pero eso no se hace.” (ND_NEG)

“...De repente, yo creo que influye la personalidad de la jefatura (en que las comunicaciones sean como son hoy en día), porque obvio que una persona extrovertida se va a comunicar más que una introvertida. Yo creo que es (algo) histórico, porque... bueno, no conocí mucho a los de antes, yo estoy hace dos años acá, pero me imagino que es por el nivel de tecnicidad, no ves que son ingenieros, y ellos son poco extrovertidos en general, pero no todos. Algunos tienen más aptitudes que otros, entonces supongo que se va a ir puliendo con el tiempo, porque algunos jefes están hace poco en su cargo, entonces igual si pasa un poco de tiempo van a ir tomando más confianza a lo mejor. O al mejor, podrían dictarle cursos y mandarlos a cursos, no sé. Yo pensando en un jefe, el que tengo ahora más directo, que está más cerca, pero hay otros que son distintos. Entonces, unos hablan más que otros, se comunican mejor, te expresan lo que necesitan de tu trabajo, y otros no expresan nada, o cuando pide, lo pide en forma más enredada, no se comunica bien. Entonces, de repente yo creo que hay personas que necesitan hacer cursos.” (ND_NEG)

“...Claro, justamente (que existe una cultura de difusión entre las personas). Que se comunique, y ser más proactivo en el fondo. Si hay una falencia, mi compañero y yo... digo, si éste no lo sabe, se lo voy a comunicar. Pero eso es una cosa personal. Pero si hay un protocolo, si se capacita, al final esa conducta se institucionaliza. Y ahí mejora.” (ND_NEG)

“...Entonces no me digan que no vamos a mejorar a nadie cuando estas contratando a todas esas demás gentes, entonces obvio que esas cosas, si las estás planteando en la honesta uno lo puede llegar a entender, uno no es obtuso y si entiende cuando no hay presupuesto y cuando hay que ajustarse, no se, es cosa de que uno también puede dar opiniones y soluciones, pero si lo haces sin la conversa con los trabajadores se generan a veces situaciones así.” (ND_NEG)

“...Cuando yo hablo de la comunicaciones internas, pasa que, para la resolución o de cualquier tipo de cosas que tenga que resolver la institución, de repente pasa que no nos comunicamos con las divisiones, a veces se entranpan las cosas porque la división trabaja en su foco nada más. De repente cuando tú trabajas con algo no te das cuenta que lo que tú estás haciendo afecta la otra división que está al lado. Cuando hablo de comunicación interna entre divisiones es que de repente pasa que muchas veces se podría sacar algo mucho más rápido o hacerlo mucho más expedito (un trabajo) si la división que tengo al lado tuviera claridad de lo que yo estoy haciendo y que lo que yo estoy haciendo le afecta. A veces nos podemos entranpar en eso y no hacer que las cosas fluyan de una forma más rápida.” (ND_NEG)

“...No es un tema (el de no tener idea de cuáles son las cosas prioritarias, en qué está otro o lo que se está haciendo principalmente como institución) que sea de alguien o de alguna situación particular, sino que es a nivel institucional. Somos un grupo pequeño y nos ocurre, a un grupo mayor le pasará con mayor razón.” (ND_NEG)

“...Yo creo que los problemas comunicacionales que tiene la organización, va a sonar súper absurdo pero, es por la carencia de política de comunicación interna, o sea, muchas veces he pensado que quizás las cosas no se comunican para evitar opiniones en contrario por ejemplo, para que el que no está alineado con esa idea se tenga que sumar porque ya está en práctica, o porque sencillamente se pretende que la dirección del servicio sea seguido por esos pocos que conocen de la información no más, a lo mejor un poco sesgado, pero no creo que sea por una limitación

de los jefes de división por ejemplo, de los jefes de departamento, sino que creo que es una directriz mayor que carece la Subsecretaría y que es no contar con un política de comunicación interna, o sea, nosotros como equipos de trabajo carecemos de reuniones de coordinación por ejemplo, que es algo súper básico, las reuniones de coordinación lo normal es que se hagan dentro de las pequeñas unidades de trabajo, pero no hay reuniones de coordinación de la división fiscalización por ejemplo. Entonces, ahí hay un elemento, hay un elemento que no hay una política de comunicación, no hay el jefe, o sea, pensar en que nos vamos a reunir como Subsecretaría todos los meses para discutir lo que hacemos, quizás es mucho más irrisorio que pensar a que como división si nos podamos reunir a saber en qué estamos o qué hacemos.” (ND_NEG)

“...Creo que, siento que las autoridades deberían dar una directriz, que nosotros deberíamos encausarnos en ella. No solamente decir “éste es mi objetivo”. Ah ya, yo miro, esto es mío. Como te comentaba: esto es mío, y el resto, no tengo idea del resto.” (ND_NEG)

“...Yo creo que ahí es importante mejorar que las personas conozcan o que desde la jefatura hacia abajo se informe de la relevancia del trabajo colaborativo y en equipo que es necesario. Pero en general siempre Subtel se ha caracterizado internamente en las divisiones trabajan más como silos, trabajan por su parte y punto, finalmente todo lo que saca Subtel necesita la participación de todas las divisiones, yo creo que ahí se debiera mejorar.” (ND_NEG)

“...Históricamente nunca se ha resuelto eso, nunca ha habido un Subsecretario le ha puesto el... le ha hincado el diente a este tema, o sea, por lo menos tenemos intranet, que cada día mejora más el tema de la imagen, pero no de los contenidos ni de la interacción. Porque no sé, yo nunca he leído una encuesta que nos diga “oigan ¿a ustedes que les interesa?... blah blah” o sea nunca he visto algo partiendo por eso, una encuesta a todos, o focus group, o decir “oie vamos a hacer esto ¿Qué opinan?” no, lo deciden dos personas.” (ND_NEG)

ESCUCHA DE LAS NECESIDADES DE LOS FUNCIONARIOS: Tiene que existir una escucha y acogida de las necesidades de los funcionarios para que la comunicación y las instrucciones resulten ser efectivas. Si no se toman en cuenta las necesidades de los funcionarios, ni la expertiz, ni se da espacio para que puedan decir “estoy en desacuerdo” es difícil que la autoridad pueda tener una organización a la que efectivamente *lidera*. Estas necesidades consisten en: entender qué es lo que quiere y plantea la autoridad, de manera concreta, y ojalá, el propósito detrás de ello; conocer el trabajo del resto; aportar opinión en temas que no son solamente respecto de las condiciones de los trabajadores, si no que también respecto de la labor de la Subsecretaría y temas de trabajo (que se tome en cuenta su expertiz). También a la gente le motiva conocer los logros de la organización de la que son parte.

“...Tuve una opinión (cuando me plantearon cambio). Claro que hubieron cosas que al principio yo no estuve de acuerdo. Al principio yo no estuve de acuerdo pero por un tema súper simple. Porque simplemente yo no veía ni objetivos, no veía líneas de, cómo se dice, líneas estratégicas, o un pa dónde vamos, líneas de trabajo... entonces en un principio yo no estaba muy conforme con esta metodología porque no veía ningún objetivo. Si tu me preguntaras “y ahora ves los objetivos?” ... no, todavía no los tengo claros.” (ND_ADM)

“...Que primero me hubiesen mandado la presentación que él iba a hacer, osea, yo conocer brevemente de que iba a, los contenidos que él iba a tratar para yo por, suponte que él dice dentro de su presentación (estoy solamente especulando), suponte que en su presentación el Subsecretario hubiese dicho ya, el siguiente punto a tratar va a ser la planta del personal. Y que en esa presentación el Subsecretario haya dicho mire, sabe que vamos a incorporar un 20% más de dotación, vamos a reducir en un x% la dotación, que se yo, tu te preparai, tu decís ah, de esta reunión, de esta presentación, me van a hablar de posibles despidos, posibles contrataciones, posibles mejoras de grado, tonces tu decís tengo un incentivo que me invita a asistir a esa presentación. Pero cuando tu ves una situación que

debía ser presentación del Subsecretario, lineamientos del servicio y no veís nada más, no tenís ninguna motivación de venir.” (ND_ADM)

“...La página de la intranet, tu la has visto? se publica “el señor Subsecretario asistió a la inauguración de la wifi en puerto Montt”. Y eso es la noticia. Pero a mi me gustaría que dijera, suponte que yo hubiese acompañado al Subsecretario. Podría tener la opción de decir “mira, acompañé al Subsecretario a puerto Montt, y se inauguró la wifi gratuita para la comunidad, y la gente se te acerca, y te pide opinión, o te da las gracias por el servicio, y aquí tengo una foto con la abuelita que la instalaron en su casa. Te das cuenta que uno puede compartir esas experiencias? Y en el fondo lo que tu estay haciendo es darle un valor agregado a tu trabajo. No estay luciéndote, estay dándole un valor agregado a tu trabajo.” (ND_ADM)

“...Que se den más oportunidades en el sentido de conocer más directrices, directamente de la autoridad, ser más abierto en las tareas que se están empezando a trabajar... Hoy día no, no...yo en particular siento que hago una pega pero lo hago porque se viene dando por siempre. Tonces, no me siento y de repente peco de ignorante en temas que ellos manejan porque no los manejamos y deberíamos, tanto porque debemos manejarlos nosotros (por nuestro trabajo), más que manejarlo, por último tener conocimiento.” (ND_ADM)

“...A mi me gustaría que como organización tuviéramos más comunicación, más participación. Más motivación... Tener claridad qué va a ser de nuestro departamento. Qué es lo que el espera de nosotros, y ahí están las reuniones permanentes, la comunicación, y la motivación de sentirte participe de la división po.” (ND_ADM)

“...¿El efecto de no tener comunicación? No tener claro pa dónde vay. Lo estoy haciendo para qué.Cuál es el resultado? Vamos a tener los resultados a viva voz? Lo hago el resultado... para qué? Sigo trabajando en indicadores? Pero para qué? si están haciendo un levantamiento...no sé.” (ND_ADM)

“...Contar con mejor planificación, planificarse con tiempo para saber las cosas que tienes que hacer durante el año y saber cuántos recursos vas a necesitar con tiempo y saber ajustarse, por ejemplo ahora van apareciendo cosas que uno no sabía y las tienes que hacer, ej. Tienes que hacer una inauguración en no sé dónde y la tienes que hacer pero la cosa es planificarse con tiempo para que las cosas salgan bien, porque a veces andas a la carrera con muchas cosas y eso provoca que a veces se comentan errores. (Planificación de parte) de todos, la autoridad que de los lineamientos hasta la planificación por las unidades por las diferentes áreas, como tener claro qué va a hacer cada uno, en qué tiempos.” (ND_ADM)

“...La gente es como súper leal al jefe que llega, no son políticos, si llega alguien de Derecha o alguien de Concertación a nosotros nos da lo mismo. Lo que nos importa es que llegue alguien con las ideas claras, con unos lineamientos, con un sentido de trabajo en equipo y que nos involucre a todos.” (ND_ADM)

“...Se va haciendo la pega del día a día, se van haciendo algunas propuesta pero no hay algo así como un pensamiento una reflexión de hacer algo, y quizás ni siquiera se pueda concretar de aquí a 4 años, algo como pa futuro, algo así como qué queremos hacer, qué entregar.” (ND_ADM)

“...Creo que nunca han sido prioritarias (las comunicaciones) y no solamente ahora, es como un tema de arrastre, porque los funcionarios no somos muy prioritarios para las autoridades que llegan, siempre son más importantes las cosas para afuera, estar bien con la industria, sacar bien los proyectos y claro la pega es bien dura para a fuera pero yo creo que igual el trabajo que se hace adentro es importante y el generar un clima de trabajo también lo es, y no basta con llevarte a una comida para el aniversario o a una fiesta pal’ 18, es más que eso, comunicaciones internas que el otro día lo hablábamos con una compañera que debería haber una unidad de personal, pero no solamente para ver si marcaste o no el control, sino que si supiste que había una persona enferma, OK en qué te puedo ayudar, qué podemos hacer nosotros como servicio para ayudarte, estás pasando por problemas económicos y acercarse a esa persona, ver como se le puede ayudar, como encargarte de personas y que esta tiene un grupo familiar de atrás. A nivel de funcionarios eso y a través de cada unidad y como poder interrelacionarse un poco

más, saber que hacen los otros, quizás la carga de pega no te permite hacer un boletín o informe de lo que tú haces semanalmente porque implica más carga de pega y ya estamos saturados en reuniones entonces igual es complicado pero debería haber algo o alguien que se encargue de eso, un coordinador que se encargue de relaciones internas, como eso saber en lo que estamos todos, saber lo que hace cada división, a veces me preguntan:- qué haces? Y me dicen en serio? No tenía idea. A veces están más enterados los de afuera que los propios compañeros de acá.” (ND_ADM)

“...Yo creo que cualquier profesional o cualquier persona que trabaja en una institución es súper motivante conocer cuáles son los logros o en que está la institución, eso es una parte súper importante.” (ND_NEG)

“...Yo creo que va por el lado de que se conozcan y a nivel institucional en qué está la institución completa. Yo no digo que no se haga, llega información, pero no hay una información periódica.” (ND_NEG)

“...Efectivamente se hace (info acerca de la institución completa), pero se hace una vez cuando cambia el gobierno, se hace como diciendo cuales son los objetivos y hacia dónde vamos, pero después no se hace más eso, sino que cada división se encargó de hacer su trabajo en lo puntual.” (ND_NEG)

“...No hay un buen flujo de información para poder ver cuáles son las directrices del servicio hacia los funcionarios, en el qué hacer, cómo vamos, a dónde vamos.” (ND_NEG)

“...No (siento que puedo expresar mi descontento de alguna manera, actualmente), porque, por ejemplo, el gimnasio depende de transporte, no es de Subtel, entonces no saco nada con... no creo que le den mucha importancia. Yo prefiero no ir y ya.” (ND_NEG)

“...No (hay canales formales en los que uno pueda expresar su opinión), porque uno, por ejemplo, de Recursos Humanos, lo que se espera es que el Jefe pase conversando y tenga más llegada a la gente. Primero, que él de el primer paso para que el resto pueda dar su opinión, porque cómo uno va a tocar la puerta y decirle “Oiga, yo encuentro esto y esto otro”. La verdad es que mejor me dedico a mi trabajo, para lo que me contrataron, y ya. No me gusta hacer líos, no es lo mejor aquí tampoco. O sea, no se trata de no hacer lío, sino de mejorar el ambiente para el resto.” (ND_NEG)

“...Porque las comunicaciones internas normalmente están dadas por ciertas comunicaciones institucionales que son informativas, pero se desconoce la directriz o el sentido que las nuevas autoridades del servicio le quieren dar a este servicio. (Las comunicaciones internas sirven para) cosas informativas, no sé, reiterar la resolución de seguridad de la información, reiterar la información de la caja de compensación, reiterar la información de los seguros asociados por bienestar, reiterar mecanismos de manejo de papelería, comunicación respecto de la subrogancia o permanencia de tal autoridad, respecto de las directrices del servicio no hay comunicación a los funcionarios, o sea, tenemos una presentación que hace el jefe de servicio cuando inicia, cuando dice “en los cuatro años de gobierno espero tales y tales directrices”, pero eso queda reflejado en forma difusa, los funcionarios no tiene claridad de cuál es la orientación que como la organización vamos a tener respecto de un cambio de autoridad.” (ND_NEG)

“...A mi juicio los estamentos administrativos profesionales de la subsecretaría por este mismo conocimiento técnico que te hablaba, un poco como que caminan solos. Entonces, esta directriz no está dada desde el estamento directivo, o sea, a lo mejor el Subsecretario tiene claridad respecto cual es la directriz que él sigue y esa directriz es traspasada a los directivos, pero hasta ahí queda. No baja desde el directivo a la organización en definitiva y eso, por eso te mencionaba como ejemplo la circular o lo comunicados que envía gestión de personas. Gestión de personas te envía un montón de comunicados asociados a la seguridad de la información, a los procesos de calificación, a la mejora de servicios, convenios, qué se yo, pero esta suerte de hacia donde vamos no está recogido. Si tú le preguntas a los funcionarios que trabajan en esa vía, ellos no van a saber qué responder en relación a si se

están haciendo cosas en esos tres puntos (directrices planteadas por la autoridad como importante), y ahí se supone son los funcionarios responsables de que eso pase.” (ND_NEG)

“...Sin duda que las directrices de un servicio debieran estar hechas en forma colaborativa con la esencia del servicio, con lo que es, un poco a eso apuntaba en que cuando llega una nueva visión de cómo hacer las cosas. No se puede pretender desviar el rumbo que tiene el servicio, una inercia que tiene, que independiente de la cabeza que tiene, tiene una inercia que está dada por quienes hacen las cosas. Entonces, la creación de directrices, la gestación de directrices debiera ser un trabajo mancomunado con esa corriente, porque tú puedes tener muy buenas ideas, incluso crear políticas muy interesantes para el sector, pero quienes las van a tener que llevar a cabo es esa base organizacional y para lograr eso, no solo se hace imponiéndolo, sino que se hace con colaboración, con empatía, con motivación de ese equipo de trabajo.” (ND_NEG)

“...Otro desafío es la definición de lineamientos y hacer parte a todos los trabajadores de ello, escuchando su opinión con respecto a ello, escuchando y tomando en cuenta la opinión de la gente.” (ND_NEG)

“...Uno de los desafíos más importantes era lo que te decía, lograr una comunicación, no se como decirlo... entre la nueva administración y su equipo con el staff técnico, yo creo que ese es un tremendo desafío en la construcción de las confianzas y el respeto al conocimiento de los trabajadores que hay acá.” (ND_NEG)

“...La comunicación y que todos los funcionarios sepan que es lo que la institución está haciendo y donde estamos parados es fundamental, porque una motivación que tú tienes es tu trabajo, puede ser tu sueldo, pero lo más importante que tienes es saber para donde voy, es darle sentido al trabajo que yo estoy haciendo, por qué lo estoy haciendo.” (ND_NEG)

“...Otro desafío súper importante y muy relevante es la comunicación dentro de la división. Por ejemplo, conocer que toda la institución y todos los funcionarios tengan claridad hacia dónde va su institución. El conocimiento de que estamos haciendo como institución. (Actualmente) siento que no, no pasa (que exista conocimiento, por parte de funcionarios, hacia dónde va institución, y lo que están haciendo como institución)...salvo que puede ser que tengamos los comunicados de prensa.” (ND_NEG)

“...Como elemento esencial una interrelación entre las directrices del servicio y la dinámica organizacional, no solo conocer por parte de los funcionarios lo que se están haciendo en mi propia dependencia de trabajo, sino que conocer lo que se está haciendo como Subsecretaría en general y en qué puedo yo desde mi propio trabajo, desde mi qué hacer contribuir a aquella directriz, para esto se debiera lograr una coordinación tanto de las unidades propias, de cada división o departamento, como de las propias divisiones de la Subsecretaría, es súper gráfico.” (ND_NEG)

“...Existe, pero mi opinión es que se debiera mejorar. Es un tema de todas las divisiones en que el día a día nos va consumiendo y a la vez trabajamos y no tenemos idea de cuáles son las cosas prioritarias o en qué está otro o qué es lo principal que estamos haciendo como división.” (ND_NEG)

“...Por ejemplo que yo creo que a las otras divisiones como concesiones le puede pasar que mandan muchos tramites por la división jurídica y que en realidad es mejor decir que la división jurídica esta en esto y en esto o en realidad pienso “cómo se demoran tanto” y lo que va generando el clima interno que va diciendo “pucha como se demoran tanto...” porque no tiene idea en qué esta la división, qué es lo que nos pasaba cuando yo estaba en el otro lado, yo decía bueno... “y que hace el FDT? Porque se demoran tanto en responder? Y ahora que estoy adentro se cómo funciona todo porque puedo conocer y digo en realidad es una cantidad de trabajo enorme que no se ve, entonces esa visualización de trabajos que hay yo creo que es fundamental que se revele y que se revele frente al resto y frente a quienes corresponda, porque todo tipo de comentario va afectando el clima de la organización.” (ND_NEG)

“...Tiene que haber una conversación, en el fondo, un... Claro, lo que tiene que haber un plan de trabajo y un reconocimiento de la expertiz de la gente técnica que hay acá, yo creo que eso fue, tiene que haber el lado de eso. Si hay un plan de trabajo que hay concordado con el cuerpo técnico de la organización... que a mi juicio, no a decirlo... bueno la cosa es que haya una conversación, un diálogo fluido entre la nueva administración, los liderazgos claramente, con el staff técnico que se ha mantenido, por algo se ha mantenido, para que en el fondo confluyan así, en el fondo si es viable o no y con la opinión de los que cachan. Si en general los que saben más son los quedan acá, o sean los que llegan acá, llegan con ideas, como “ya, quiero esto”, entonces se lo plantean y el resto (staff técnico) trata de armarlo le dicen “mira, podemos hacer esto así, por que no podemos, porque tenemos el límite de la ley, tenemos este acuerdo porque históricamente dijimos esto otro, por lo tanto, si quieres decir X tenemos entonces cambiar esta disposición ” y eso lo puede saber la persona que llega con el trabajo de la gente que está, que lleva tiempo, porque de otra manera, si tu llegas con una idea e imponerla y al resto no le parece, y se lo plantean y sigues insistiendo, entonces claro, ahí se generan los conflictos, en el fondo, la gente por algo está acá, porque tiene la expertiz técnica, es la que sabe y ese es el plus que más tiene la Subtel.” (ND_NEG)

“...Las comunicaciones internas se limitan a una intranet y a decir “el Subsecretario estuvo acá, el Subsecretario estuvo allá...” cuando de repente debería decir “bueno a mi no me interesa la figura del Subsecretario, me interesa saber de los de la ONEMI, que estuvieron trabajando toda la noche en la cuestión” cachai, publicar “los cabros del norte se van a (lejos) a fiscalizar una antena” el reconocimiento, el levantamiento de mis propios compañeros cachai, saber en que están, hacer por ejemplo... también hay situaciones... y saber las políticas regulatorias “en este momento está en el tanto... fijando tarifas con VTR” por lo menos saber en que están el resto de las organizaciones “el FDT está acaba de tener esto ” como primero destacar la pega que están haciendo las otras áreas. A mi me interesaría (saber de) las otras cosas, me interesaría saber en que están las otras divisiones, hitos relevantes de las áreas, destacar pegas de ciertos trabajadores” (ND_NEG)

“...En las comunicaciones internas deberíamos generar un, no se, una cuestión de... una plataforma de comunicación de decir “mira yo quiero temas de capacitación en esta área” porque puede ser que de repente las capacitaciones las dirige solo el jefe, ese es un tema, el como levantas las necesidades... yo esto hablando de cosas de pega, no estoy hablando nada de, no se, nada de otra materia, pero que facilitarían la comunicación interna. Siento que hay un debe con las comunicaciones internas en general. Yo creo que se hace un esfuerzo teniendo una intranet pero que no es suficiente, que la intranet no resuelve los temas y que debe tener, abordar otros contenidos, que debe ser interactivo, que debe generar la participación activa de la gente.” (ND_NEG)

“...Este trabajo es tan de día a día y tan intenso, estoy hace más de un año acá y no puedo profundizar ningún tema. Hay normativas en estudio y debo investigar, de normativas importantes, pero no tengo el tiempo para estudiarla. Temas de reclamos también, temas de calidad de servicio, en el fondo estar al tanto de las mismas comunicaciones que el Subsecretario.” (ND_NEG)

7.3.2.5. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

Las ideas básicas planteadas por los funcionarios en cuanto a las dimensiones “**liderazgo, poder y autoridad y aspectos comunicacionales de mejora**”, “**trabajo en equipo y aspectos comunicacionales de mejora**”, “**estrategia y aspectos comunicacionales de mejora**”, y “**aspectos comunicacionales de mejora**” se resumen a continuación:

LIDERAZGO Y ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA		
<p>Un buen líder es un buen comunicador: transmite lo que quiere llevar a cabo en la Organización, sus decisiones y otorga sentido al trabajo; es capaz de comprobar que lo que solicita fue entendido como el quería; es coherente con sus pedidos (da el ejemplo); se hace cargo de las dudas e incertidumbres de su equipo (ya que si no, da pie para dudar de su transparencia), de sus necesidades y sugerencias.</p> <p>Que lo anterior ocurra o no, es responsabilidad de la autoridad (como todo lo que ocurre en la Organización).</p> <p>Las reuniones directas con los líderes (como los Comités Directivos en que Jefes de División se reúnen con el Subsecretario) se consideran una manera efectiva de comunicación con la autoridad.</p>		
DIVISIÓN / ACTOR	SÍ DIRECTIVO	NO DIRECTIVO
ADMINISTRATIVA	<p>LAS autoridades nuevas se adaptan comunicando su estilo de trabajo: estableciendo formas de trabajo, comunicando sus decisiones y explicando el trasfondo de las mismas.</p> <p>PARA que las Divisiones se puedan coordinar, las autoridades (Jefes de División y Subsecretario) se deben coordinar; esto actualmente no está ocurriendo ya que la responsabilidad de coordinación fue relegada desde el Subsecretario hacia Gabinete, quien no está generando instancias de coordinación inter-divisionales.</p>	<p>UN buen líder es capaz de <i>transmitir ideas</i>; tiene claro lo que quiere hacer y <i>explicita lo que necesita del resto</i>. <i>Escucha, se preocupa de entender a sus trabajadores, es empático, cercano y reconoce el trabajo de su equipo</i>. Se valida por sus capacidades técnicas aunque esto por sí solo no es suficiente.</p> <p>LAS cualidades de liderazgo se esperan de cualquier figura de autoridad: Subsecretario, Jefes de División, Jefes de Departamento, Jefes de Unidad y Asesores de Gabinete.</p> <p>SI el líder no comunica, no lidera y da pie para dudar de su transparencia; además, genera en los trabajadores un estado de incertidumbre respecto del futuro y estado de la Organización.</p> <p>SE espera coherencia por parte de una autoridad: si solicita algo se espera que de el ejemplo.</p> <p>LO que pasa o no al interior de la Organización es responsabilidad de las autoridades.</p> <p>LA comunicación de necesidades hacia la autoridad no es efectiva; si bien la Asociación de Funcionarios es una instancia para expresar necesidades, RRHH debiese cumplir esa función y está al debe.</p>
	<p>UNA manera más efectiva de comunicarse con la autoridad es a través de Comités Directivos; que actualmente no exista esta instancia, enlentece la gestión interna del trabajo.</p> <p>LA autoridad es quien tiene la capacidad de interpretar los asuntos al interior de la Organización; es necesario que esto ocurra para que esta funcione (por ejemplo: delimitar hasta dónde llega el trabajo de una División y dónde comienza el de otra).</p> <p>LA comunicación formal ocurre (o no) por decisión de la autoridad.</p>	<p>UN líder debe ser una guía para sus subalternos: debe explicar lo que busca y espera de ellos.</p> <p>SE espera que líder comunique sus ideas, exprese y planifique sus pedidos.</p> <p>QUE un líder se comunique bien implica no solamente pedir: también implica verificar que la otra persona comprendió lo solicitado.</p> <p>LÍDERES debiesen tener una escucha abierta y hacerse cargo de las solicitudes de los trabajadores; debiesen apoyar al funcionario en sus planteamientos ya que su opinión resulta valiosa en temas de trabajo (debido a su expertiz en el Servicio).</p> <p>SI bien las Divisiones pueden trabajar solas (reproduciendo lo que se venían haciendo), conocer las directrices de la autoridad reduce la incertidumbre y el descontento de los funcionarios (de no conocer qué quiere la autoridad).</p> <p>SE responsabiliza de las carencias actuales a las jefaturas.</p>
NEGOCIO		

Tabla 5: Síntesis Resultados dimensión Liderazgo y aspectos Comunicacionales de Mejora. Fuente: Creación Propia.

TRABAJO EN EQUIPO Y ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA		
<p>Trabajar en equipo requiere enterarse de qué es lo que está haciendo el resto y que el resto sepa qué está haciendo uno (mostrar la importancia del rol que cada División cumple en el quehacer de la Subsecretaría consiste en un mecanismo de reconocimiento del trabajo).</p> <p>La delimitación de lo que hace una u otra División es responsabilidad de la autoridad.</p> <p>El trabajo en equipo permite generar unidad como Organización, ya que todos se orientan en torno a metas comunes.</p> <p>El trabajo en equipo es necesario en Subtel ya que es un Servicio que lleva a cabo labores interdisciplinarias; estas necesitan que se cuente con un lenguaje común de coordinación.</p> <p>Actualmente cada División trabaja como una unidad separada del resto de la Organización.</p>		
DIVISIÓN / ACTOR	SÍ DIRECTIVO	NO DIRECTIVO
ADMINISTRATIVA	<p>FALTAN medios de coordinación entre las Divisiones, producto de una decisión a nivel de autoridad.</p>	<p>TRABAJO en equipo significa estar enterado de lo que se hace al interior de la propia División y en otras Divisiones (sin embargo, no resulta pertinente inmiscuirse en el trabajo del resto).</p> <p>EL conocimiento del trabajo propio por parte del resto y del trabajo del resto, se convierte en una forma de reconocimiento y aprecio por el trabajo.</p> <p>COMPARTIR formas de trabajar y emitir sugerencias puede resultar valioso.</p> <p>ENTERARSE de lo que se está haciendo como Organización a través de canales formales (y no en el almuerzo o en las noticias) tiene valor: disminuye incertidumbre y genera unidad.</p>
NEGOCIO	<p>PARA trabajar en equipo, es necesario tener claridad del rol. Esta delimitación debe emanar de la autoridad.</p> <p>EXISTEN medios de comunicación formales entre las Divisiones, como los memos, y más cotidianos tales como correo electrónico o llamado telefónico. Otro medio de coordinación que mejora las comunicaciones son los Comités Directivos; este es el tipo de instancia que más se valora para coordinarse entre Divisiones y con el Subsecretario como equipo directivo. Actualmente no se llevan a cabo Comités Directivos; se reemplazaron por reuniones individuales con Gabinete que si bien son útiles y operativas, no permiten coordinar de buena forma el trabajo inter-divisional (a lo menos, lo hace mucho más lento).</p> <p>EL trabajo que Subtel debe llevar a cabo es por esencia interdisciplinario; comunicarse entre Divisiones y trabajar en equipo es crucial, y para ello es necesario contar con un lenguaje común.</p> <p>UNA consecuencia negativa de no contar con trabajo en equipo es que el trabajo de una División puede perjudicar a otra (por ejemplo, definiendo tareas que no toman en cuenta las reales capacidades de otra División).</p>	<p>CONOCER el trabajo del otro permite: prever impacto que ese trabajo pueda tener en el quehacer propio, agilizar el trabajo, desmitificar juicios que se tienen del trabajo del otro, valorar el aporte tanto propio como del otro a la obtención de metas comunes (ya que finalmente todos deben apuntar al mismo objetivo). Si no se conversa en torno a metas comunes, cada uno cumple con su trabajo y se pierde la potencialidad del trabajo en equipo.</p> <p>CONVERSACIONES de equipo se deben dar a todo nivel (incluso directivo) para que exista coherencia y se permee.</p> <p>HISTÓRICAMENTE no se dan conversaciones de equipo en materia de trabajo.</p>

Tabla 6: Síntesis Resultados dimensión Trabajo en Equipo y aspectos Comunicacionales de Mejora. Fuente: Creación Propia.

ESTRATEGIA Y ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA	
<p>La estrategia expresa lo que la autoridad desea realizar (algo necesario para que la gente pueda llevar a cabo su trabajo), permite orientar y dar sentido al trabajo.</p> <p>Estrategia y su implementación debiese tomar en cuenta la manera de trabajar de la propia Organización; esto se puede lograr a través de la escucha y validación de la opinión del funcionario.</p> <p>Debe ser compartida (difundida) y conocida por todos los miembros de la organización.</p> <p>Si la estrategia no se ha permeado actualmente en la Organización, es responsabilidad de la autoridad.</p>	
ACTOR	
SÍ DIRECTIVO	NO DIRECTIVO
<p>ESTRATEGIA sirve para que funcionarios entiendan organización en la que trabajan y otorgar sentido de grupo.</p> <p>LO más importante es que todos compartan la visión: eso se logra si se transmite (eso significa que la estrategia sea compartida).</p> <p>VISIÓN de la autoridad debe ser transmitida rápidamente a través de toda la organización.</p> <p>ACTUALMENTE no existe un espacio para discutir la estrategia como equipo directivo; este espacio es necesario para diseñar las coordinaciones necesarias para transmitir la estrategia.</p>	<p>ESTRATEGIA expresa lo la autoridad quiere hacer.</p> <p>SE necesita conocer estrategia de la autoridad lo antes posible para poder planificar el trabajo propio y saber cómo apoyar en el cumplimiento de las directrices.</p> <p>ESTRATEGIA debe tomar en cuenta cómo se venían haciendo las cosas antes de que llegara la nueva autoridad; una forma de considerar esta inercia es a través de la integración de la opinión de los funcionarios en la traducción de la estrategia al trabajo.</p> <p>TRADUCCIÓN de la estrategia en lo que se requiere en términos de trabajo (tareas, proyectos, etcétera) debe emanar desde la autoridad.</p> <p>LA falta de traducción de la estrategia en quehacer genera desmotivación, incertidumbre y que los productos entregados difieran de lo solicitado por la autoridad (ya que nunca se comunicó bien qué es lo que se quería y por qué); el desconocimiento de la estrategia no ocurre solo a nivel individual, si no que de todo el Servicio.</p> <p>SE percibe desconocimiento de la estrategia de parte de la autoridad actual.</p>

Tabla 7: Síntesis Resultados dimensión Estrategia y aspectos Comunicacionales de Mejora. Fuente: Creación Propia.

ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA - PRIMERA IMPROBABILIDAD	
<p>Para entender los lineamientos de la autoridad, es necesario que las instrucciones respecto del trabajo de cada división sean claras y exista coherencia entre lo solicitado y el actuar de los líderes; este trabajo debiese ser definido en conjunto con la autoridad.</p> <p>Se necesita un lenguaje común para que los distintos actores (sean autoridades o no, y de distintas Divisiones) puedan conversar.</p> <p>La gente necesita explicación de ciertos temas en su trabajo; si esta interpretación no surge de la autoridad, surge de la propia gente.</p> <p>La estrategia se puede entender si se traduce, en conjunto con la autoridad, desde el lineamiento político hacia la implementación en instrucciones para el trabajo.</p> <p>Un instrumento transversal a las distintas Divisiones y disciplinas es el memorándum; sin embargo, se considera poco eficiente.</p>	
ACTOR	
SÍ DIRECTIVO	NO DIRECTIVO
<p>NO queda claro lo que la autoridad quiere; las instrucciones para cada División no son claras.</p> <p>LO que se quiere debiese ser definido en conjunto entre autoridad y subordinados.</p> <p>SE necesita de un lenguaje común que permita conversar a los actores de distintas expertices de las distintas Divisiones.</p> <p>EL memo es un instrumento formal y transversalmente comprendido por las distintas Divisiones; sin embargo, no es el mejor método ya que es muy lento y burocrático (finalmente se utilizan "por debajo" otros medios como correo electrónico o conversaciones telefónicas).</p>	<p>LA comunicación debiese ser siempre clara y requiere consecuencia (entre lo que se dijo, se hace y se dice en el futuro).</p> <p>LA gente necesita explicación de las cosas por parte de la autoridad; si la autoridad no plantea los temas de manera abierta, la gente significa las cosas (independiente de cómo la autoridad hubiese querido decirlas).</p> <p>UNA manera de que la estrategia se comparta, se permee en la organización y "baje" es traduciéndola desde el lineamiento político hacia la implementación (esto facilita el entendimiento de lo que la autoridad plantea).</p> <p>EL único tipo de comunicación que permite que se entienda y valide lo que se dice, entre divisiones, es el memorándum.</p>

Tabla 8: Síntesis Resultados aspectos Comunicacionales de Mejora, Primera Improbabilidad. Fuente: Creación Propia.

ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA - SEGUNDA IMPROBABILIDAD	
<p>Un requerimiento básico para poder permear las directrices de la autoridad a toda la Organización, consiste en que la autoridad se reúna directamente con su equipo directivo, a través de Comités Directivos; actualmente las reuniones que se llevan a cabo con representantes de la autoridad (miembros de Gabinete), de manera aislada por División, no permiten coordinar a la segunda línea de mando en torno a la transmisión de directrices al resto de la organización.</p> <p>Los funcionarios no sienten que sus inquietudes sean acogidas ni escuchadas por parte de la autoridad (ni en temas de condiciones de trabajo ni respecto al trabajo mismo o la implementación de la estrategia en el trabajo).</p> <p>Que todos tuviesen conocimiento del trabajo del resto podría permitir que el trabajo propio se visibilizara y reconociera, como un aporte al quehacer de la Organización, y obtener beneficios del trabajo en equipo.</p>	
ACTOR	
SÍ DIRECTIVO	NO DIRECTIVO
<p>EL canal existente de coordinación entre el Subsecretario y su equipo directivo (reuniones con individuales para cada División, dirigidas por Gabinete) es deficiente ya que no permite alinear a la segunda línea de mando (Jefes de División) en torno a los lineamientos de la autoridad; esto impacta en que la estrategia no se transmita al resto de la Organización.</p> <p>NO poder conversar como un equipo directivo (a través de Comités Directivos) genera falencias como: no obtener los beneficios del trabajo en equipo, y no utilizar de la estructura organizacional para transmitir los pedidos y estrategia a la organización.</p> <p>CONTAR con una buena articulación de la segunda línea de mando podría permitir hacer frente a condiciones de comunicación "hostiles" tales como ser una Organización que funciona a lo largo de todo el país.</p>	<p>FUNCIONARIOS no sienten que sus inquietudes sean escuchadas ni acogidas por la autoridad; estas no están solamente relacionadas con condiciones de trabajo sino que también apuntan a temas del trabajo en sí (se enfatiza que el tiempo que llevan en la Organización se traduce en expertiz).</p> <p>SE valora inmensamente la capacidad de escucha de parte de la autoridad; permitiría potenciar la lealtad de los funcionarios (que siempre está, independiente de la ideología de la autoridad "de turno").</p> <p>LOS mecanismos actuales de transmisión de la estrategia son deficientes; asimismo, tampoco se conoce la labor del resto de los funcionarios de la Organización.</p> <p>CONOCER el trabajo del resto permite validar el trabajo tanto del otro como el propio y obtener beneficios del trabajo en equipo (no hacer el trabajo dos veces, sentido de trabajo común en la Organización).</p> <p>QUE actualmente (todo) lo anterior esté (o no) ocurriendo es responsabilidad de la autoridad.</p>

Tabla 9: Síntesis Resultados aspectos Comunicacionales de Mejora, Segunda Improbabilidad. Fuente: Creación Propia.

ASPECTOS COMUNICACIONALES DE MEJORA - TERCERA IMPROBABILIDAD	
<p>Las comunicaciones internas históricamente se han utilizado para exponer información que no necesariamente está alineada con los requerimientos informativos de la Organización.</p> <p>Informar respecto de lo que la Organización y los funcionarios requieren (por ejemplo: entender qué es lo que quiere la autoridad de manera concreta, y el propósito tras ello, conocer el trabajo del resto y que el propio se haga conocido, conocer logros de la Organización de la que son parte) podría permitir que la información fuese mejor recibida.</p> <p>Los funcionarios tienen opinión respecto de cómo hacer las cosas en la Organización (por ejemplo, implementar la estrategia) debido a su expertiz adquirida por la experiencia.</p> <p>Lo que se comunique como requerimiento para los funcionarios debiese ser coherente con el actuar de las autoridades.</p>	
ACTOR	
SÍ DIRECTIVO	NO DIRECTIVO
<p>HISTÓRICAMENTE no se le ha dado importancia al tema de comunicaciones internas.</p> <p>ACTUALMENTE nadie se hace cargo de las comunicaciones internas más allá del uso de medios informativos.</p> <p>CAMBIAR la manera en que se manejan las comunicaciones internas (por ejemplo permitiendo que los funcionarios se conocieran, y conocieran el trabajo de otros) podría motivar a los funcionarios y permitir que la información se recibiera de manera distinta.</p> <p>LOS cambios de estrategia se deben comunicar e internalizar de modo que se coordine y alinee a todos en torno a ese objetivo; si esto no ocurre, el trabajo se seguirá haciendo de igual manera, aunque no será posible instaurar cambios.</p> <p>LO que se espera de un buen trabajador de Subtel es que otorgue un buen servicio a la ciudadanía; sin embargo, los comportamientos que un trabajador debiese tener, surgen de lo que la autoridad quiere y manda.</p> <p>ESCUCHAR a los funcionarios y acoger lo que quieren comunicar puede permitir que los mensajes se acepten de mejor manera.</p>	<p>LA comunicación, cultura de una buena comunicación y lo que se busque instaurar, debe surgir de lo que la autoridad quiera y de su ejemplo; la autoridad debe actuar de manera coherente a las instrucciones que da.</p> <p>SI la información no surge de la autoridad, los propios funcionarios darán respuesta a sus propias dudas.</p> <p>PARA que las instrucciones se acepten, debe existir escucha y acogida, de parte de las autoridades, a las necesidades de los funcionarios; si no se toma en cuenta la opinión de los funcionarios, es difícil que la autoridad pueda liderar la Organización.</p> <p>LAS necesidades de los funcionarios consisten en: entender lo que quiere la autoridad, de manera concreta, y el propósito tras ello; conocer el trabajo del resto y que su trabajo sea conocido (y así se reconozca la labor); entregar opinión en temas de trabajo (a partir de la expertiz de los funcionarios); conocer logros de la Organización de la cual son parte.</p>

Tabla 10: Síntesis Resultados aspectos Comunicacionales de Mejora, Tercera Improbabilidad. Fuente: Creación Propia.

CAPÍTULO VIII: DIAGNÓSTICO

8.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El objetivo de esta sección consiste en hacer un análisis del estado actual de las dimensiones organizacionales que más podrían ayudar a explicar el estado actual de las comunicaciones internas de Subtel. Para ello primeramente, por dimensión, se expone un resumen de los atributos básicos, ya revisados en el marco teórico, que cada atributo analizado debiese presentar en su estado óptimo. Posterior a ello **se contrastan los resultados obtenidos** del estudio de Subtel, efectuados a través de la *revisión de información básica* (expuestos en los antecedentes generales) y *recolección del testimonio de los funcionarios de Subtel* (a través de los resultados de las entrevistas), **con lo esperable en una organización que aspira a poseer buenas comunicaciones internas**, observando además cómo la estrategia, el liderazgo y el trabajo en equipo inciden en ellas. Finalmente se realiza un análisis equivalente para la dimensión comunicaciones.

8.1.1. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA

8.1.1.1. ESTRATEGIA ÓPTIMA

Se resume en las siguientes ideas:

- ▶ Consiste en un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados para explotar las fortalezas de la organización.
- ▶ Permite crear *valor*.

Con respecto a *valor público* se rescata:

- ▶ El fin del Estado, y por ende la esencia del valor público, consiste en el *bien común*; éste se refiere al conjunto de condiciones apropiadas para que todos -grupos intermedios y personas individuales- alcancen su bien particular.
- ▶ Este *valor* es conseguido por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones que garantizan los derechos y satisfacción de las demandas ciudadanas.

8.1.1.2. ESTRATEGIA ACTUAL DE SUBTEL

Cada nueva administración formula una estrategia (que viene determinada desde el Programa de Gobierno, se traduce en una misión, visión, y ejes estratégicos al interior del Servicio, que posteriormente se convierten en metas para cada división, departamento, unidad y equipo de trabajo) que tiene sentido con el objetivo que da su razón de ser a Subtel, a través del Decreto de Ley que la define: **ser un organismo superior que dirija, oriente, controle, coordine, fomente y desarrolle las telecomunicaciones en Chile.**

Tanto el Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet para el período 2014-2018 como las declaraciones estratégicas formuladas por esta nueva administración tienen sentido con el Decreto de Ley que crea la Subsecretaría de Telecomunicaciones. Si se revisa incluso la misión y visión heredadas de Subtel en el período del Expresidente Sebastián Piñera, se concuerda con el foco en impulsar la competencia de la industria de las telecomunicaciones, para aumentar la calidad, desarrollo, cobertura, acceso e inclusión de los servicios que se entregan hacia la ciudadanía, dentro de un marco normativo e institucional.

De manera acorde a la esencia de Subtel, y de un organismo del Estado que busca garantizar los derechos y satisfacer las demandas ciudadanas a través de servicios, leyes y regulaciones, se verifica que constantemente, independiente del color de quien lidere la institución, es capaz de formular estrategias orientadas a la creación de valor público (al menos de manera declarativa).

Sin embargo, resulta interesante destacar que más allá de la formulación estratégica, acorde a los intereses políticos de los distintos Gobiernos, la **estrategia** debe consistir en un conjunto de **compromisos y acciones**, integrados y coordinados **para explotar las fortalezas de la organización**.

Según todos los entrevistados, sin excepción, la mayor fortaleza de Subtel es la propia gente que da vida a la organización (los funcionarios) y su capacidad técnica. Además del conocimiento y profesionalismo, se destaca el esfuerzo de la gente y su vocación de servicio público. Luego, la estrategia debiese tener en cuenta cómo aprovechar este capital humano para generar valor público y cumplir con su propósito: mejorar los servicios de telecomunicaciones para la ciudadanía.

Los propios funcionarios mencionan en las entrevistas que la implementación de la estrategia debe tomar en cuenta el modo que tiene la gente de Subtel de trabajar, y la opinión de los funcionarios. Por su parte, los funcionarios necesitan conocer los lineamientos de la autoridad, lo que quiere hacer, para orientar su trabajo al cumplimiento de la estrategia y sentido según el propósito común por el cual trabajan.

Lo anterior implica traducir la estrategia, como explica su definición, en compromisos y acciones, algo que a juicio de los funcionarios no se ha logrado en Subtel actualmente, ya que existe el juicio de que la estrategia no se ha permeado al interior de la organización. Se explica que eso es responsabilidad de la autoridad.

8.1.2. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO

8.1.2.1. LIDERAZGO ÓPTIMO

Se resume en las siguientes ideas:

- ▶ Consiste en el fenómeno conversacional que coordina las conversaciones requeridas por un equipo. Estas conversaciones tienen foco en el *objetivo* del equipo. El líder se valida como tal por su competencia para mantener estas conversaciones.
- ▶ Líder se compromete de manera personal con el propósito del equipo, y es quien más se rige por las normas.
- ▶ La autoridad se obtiene por la institución. El liderazgo se consigue cuando la autoridad es validada por las bases de la organización.

8.1.2.2. LIDERAZGO ACTUAL DE SUBTEL

Las figuras jerárquicas encargadas de coordinar las conversaciones al interior de Subtel son el Subsecretario, los Jefes de División, Jefes de Departamento, y Encargados de Unidad. Los documentos analizados de la Organización no hacen alusión al tipo de conversaciones que estas figuras debiesen mantener con sus equipos. Se explica que las figuras deben mantener la coordinación interna de la Institución y que el Subsecretario es un colaborador inmediato del Ministro; sin embargo, no se especifica qué tipo de conversaciones se esperan de ellos como líderes con sus equipos: ni entre sus pares, ni con sus subordinados o superiores.

La autoridad es obtenida, de manera institucionalizada, por el designio de figuras de poder mayores en base a relaciones de confianza y otros factores (por ejemplo, el Subsecretario es designado por la Presidenta de la República; los Jefes de División son designados por el Subsecretario).

El compromiso explicitado por los líderes está asociado al cargo de confianza que les fue designado. Luego, el compromiso del líder es trabajar de acuerdo a lo que la figura de poder que está sobre sí busca para la organización. Como el Subsecretario fue directamente designado por la Presidenta de la República, su compromiso está con ella y la forma de Gobierno que plantea¹². Así mismo, los Jefes de División debiesen ser leales a la figura del Subsecretario, ya que finalmente son designados por éste¹³.

Una vez especificada cómo la autoridad es obtenida al interior de la organización, destacando que esto no debiese ser lo primordial a la hora de analizar el liderazgo, ya que son temas distintos, se explica cómo una autoridad es validada como líder en Subtel.

¹² Aunque desde su definición en el Decreto de Ley, el Subsecretario debe guardar fidelidad a la figura del Ministro.

¹³ A pesar de que existan cargos de autoridad seleccionados por concurso público, el Subsecretario es quien finalmente nombra al candidato que desea desempeñe el rol requerido. Fuente: Servicio Civil, explicación del Proceso de Concurso del Sistema de Alta Dirección Pública, disponible en <http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%ABlica-o>. Revisado en febrero de 2015.

Los funcionarios al interior de Subtel concuerdan en que un jefe debe tener habilidades comunicacionales como: **transmitir sus propósitos, otorgar sentido al trabajo, comprobar que lo solicitado fue comprendido** por quienes reciben la solicitud, **responder a las consultas de sus equipos, necesidades y sugerencias**. Explican que es responsabilidad del líder mismo contar o no con estos atributos.

De las entrevistas se desprende que actualmente las autoridades no se ha validado como líderes ya que no han desempeñado las labores comunicativas planteadas. En particular se destaca que **las conversaciones asociadas al propósito del equipo, que se convierten en las conversaciones asociadas a los lineamientos de Gobierno y la autoridad, no están siendo llevadas a cabo por los líderes**.

8.1.3 ANÁLISIS DEL TRABAJO EN EQUIPO

8.1.3.1. TRABAJO EN EQUIPO ÓPTIMO

Se resume en las siguientes ideas:

- ▶ Un **propósito común** une a todos los miembros del equipo.
- ▶ Consta de **conversaciones** que buscan generar acciones coordinadas y compromiso para cumplir con el propósito.

8.1.3.2. TRABAJO EN EQUIPO ACTUAL DE SUBTEL

El propósito común que une a todos los funcionarios de Subtel fue revisado en el punto de estrategia. Todas las cumplen con objetivos particulares para alcanzar el gran propósito común de Subtel como gran equipo de trabajo, equivalente a la misión de la Organización.

Subtel es un Servicio altamente tecnificado y profesionalizado, es decir una organización gubernamental en la cual gran parte de sus integrantes manejan lo técnico de manera habitual. No hay diferencias significativas de edad ni inter, ni intra división.

Cuatro divisiones se dedican al negocio de Subtel (dirigir, orientar, controlar, coordinar, fomentar y desarrollar las telecomunicaciones en Chile), las cuales cumpliendo funciones particulares y distintas entre sí (Concesiones, otorgando y modificando autorizaciones a los servicios de telecomunicaciones, acorde a la Ley General de Telecomunicaciones; Fiscalización, velando por el cumplimiento de la normativa sectorial vigente para la instalación, operación y explotación de los servicios de telecomunicaciones; PRE, diseñando estrategias e instrumentos que velen por el desarrollo del mercado de las telecomunicaciones; FDT, promoviendo el aumento de la cobertura a los servicios de telecomunicaciones, preferentemente en áreas rurales y urbanas de bajos ingresos del país) se apoyan para cumplir con el propósito de la organización.

Otras dos divisiones se encargan del soporte (Jurídica, asesorando al Servicio en la elaboración y ejecución de los actos y actuaciones legales de acuerdo a la normativa sectorial; DAF, suministrando recursos humanos, financieros y materiales para el cumplimiento de los fines de Subtel), igualmente apoyan a cumplir con el propósito de la Organización.

Finalmente una división se encarga de coordinar a todas las unidades de la Subsecretaría (Gabinete, velando por el cumplimiento de las metas propuestas de acuerdo a los lineamientos de política pública), con la responsabilidad última de que todos los funcionarios de Subtel trabajen en pos del cumplimiento del propósito de la organización. Como el trabajo en equipo requiere un propósito común de trabajo, debiese ser responsabilidad de esta división que este objetivo existiera, se comunicara y fuese el centro del quehacer de la Subsecretaría.

La delimitación de lo que hace una u otra división es responsabilidad de la autoridad. Luego, Gabinete debiese estar encargada de que cada división tuviese claridad del trabajo específico que debe llevar a cabo para contribuir al cumplimiento del propósito de Subtel.

Los funcionarios concuerdan en que tener una visión común del trabajo, orientado hacia una meta compartida, permite generar unidad como organización. Esto requiere que cada uno esté enterado de qué es lo que está haciendo el resto y que el resto sepa qué está haciendo uno (ya que eso permite mostrar la importancia del rol que cada división cumple en el quehacer de la Subsecretaría y permite reconocer el trabajo) por el cumplimiento de ese propósito.

El trabajo en equipo es necesario en Subtel ya que es un Servicio que lleva a cabo labores interdisciplinarias; estas necesitan que se cuente con un lenguaje común de coordinación. Sin embargo, actual e históricamente, cada división trabaja como una unidad separada del resto de la organización, (a pesar de que todas desde su formulación estén orientadas a la consecución de una meta común; aunque esta no haya sido actualmente transmitida de modo eficaz) y por ende no entabla conversaciones coordinadas para cumplir con el propósito.

A juicio de los entrevistados, esta ausencia de trabajo en equipo incluye tanto factores históricos (“siempre ha sido así”), como aspectos actuales tales como la falta de transmisión del propósito del equipo como organización de parte de las autoridades, o las dificultades en definir qué parte de la estrategia toca ser ejecutada por una división u otra.

8.1.4. ANÁLISIS DE LAS COMUNICACIONES

8.1.4.1. COMUNICACIÓN ÓPTIMA

Una comunicación óptima debiese cumplir con los siguientes puntos:

- ▶ Transmitir mensajes en un código común al emisor y receptor: Además del canal de transmisión, cuenta con un código común que soporta el mensaje y permite transmitir su contenido de la manera más fidedigna posible.

- ▶ Transmitir las *condiciones* que deben cumplir los miembros pertenecientes a la organización, claramente por medio de un código común de transmisión.
- ▶ Permitir controlar, motivar, expresar emoción, y transmitir información.
- ▶ Ser expresada por medio de flujos verticales, ascendentes y descendentes, y horizontales. La estructura organizacional debiese acompañar los flujos deseados.
- ▶ Poseer un sistema de comunicación formal que se haga cargo de utilizar de la mejor manera posible los conductos informales (por ejemplo, entendiendo qué dolores aquejan a la organización).
- ▶ Usar los canales según su riqueza, para responder a los distintos tipos de mensajes: no rutinarios y ambiguos, o rutinarios y claros.
- ▶ Hacerse cargo de: **que se entienda lo que se quiere decir, llegar más allá de quienes presencian la transmisión de manera inmediata, y que el receptor acepte la propuesta contenida en la información.**
- ▶ Hacerse cargo de: **escuchar de manera activa, y entregar retroalimentación.**
- ▶ Presentar conversaciones constitutivas de un equipo.

8.1.4.2. COMUNICACIÓN ACTUAL DE SUBTEL

En el Gobierno del Expresidente Sebastián Piñera, no existía una unidad especializada, ni la obligación por parte de alguna unidad de negocio, soporte, o staff, encargada de las comunicaciones internas al interior de Subtel. Al inicio de esta administración, en el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, existía una funcionaria encargada de coordinar información de las distintas divisiones para mantener el portal de intranet, enviar información masiva a través de correos institucionales y difundir eventos particulares de Subtel (como fiestas corporativas y cumpleaños). Actualmente existe una Unidad de Comunicaciones, al interior de Gabinete, encargada de coordinar el área de prensa y comunicaciones de Subtel; en lo referente a comunicaciones internas debe ejecutar políticas comunicacionales para la **difusión de actividades y labores de Subtel**; además tiene como uno de sus focos, coordinar las políticas comunicacionales y actividades internas de la Subsecretaría, mantener los medios digitales, web, redes sociales y otros, tales como el portal intranet y los comunicados *Newsletter*.

La creación de esta Unidad responde a la preocupación por parte de la autoridad del tema de comunicaciones ya que las considera un tema estratégico; en los inicios de la administración actual las comunicaciones dependían de la DAF. La administración plantea que el traslado de las funciones de comunicaciones internas hacia Gabinete, una división netamente estratégica, mejoraría la gestión de las comunicaciones por estar más cerca de los lineamientos estratégicos de la Subsecretaría y, por ende, de Gobierno.

Sin embargo, los entrevistados mencionan que no es primera vez que Gabinete se hace cargo de las comunicaciones internas. Ni tampoco había sido anteriormente la primera vez que DAF era responsable de ellas. Luego, la buena gestión de las comunicaciones internas no depende del lugar donde radique la unidad encargada de diseñarlas y ejecutarlas.

A juicio de los entrevistados, las comunicaciones internas, macro instrumento de estrategia y soporte dentro de una organización, han sido dejadas de lado de manera histórica.

Las comunicaciones internas, a lo largo del tiempo, se han utilizado para exponer información que no necesariamente está alineada con los **requerimientos informativos** de la organización, que se presentan a continuación:

- ▶ **Entender qué es lo que quiere la autoridad de manera concreta y el propósito tras ello.**
- ▶ **Conocer el trabajo del resto y que el propio se haga conocido.**
- ▶ **Conocer logros de la organización de la que son parte.**

Esto tiene sentido con las funciones básicas de la comunicación, expuestas por Robbins:

- ▶ **Controlar**, a través de lineamientos y normas, la conducta de los miembros de la organización. Esto se puede conseguir *expresando los lineamientos de la autoridad, su estrategia y sus pedidos.*
- ▶ **Motivar**, a través de la aclaración respecto de las funciones de los trabajadores, la explicación del cómo llevarlo a cabo y por qué es necesario. Esto se podría conseguir *expresando el propósito del trabajo solicitado.*
- ▶ **Expresar emoción**, a través de la externalización de frustraciones y satisfacciones. Ello se podría alcanzar *dando a conocer el trabajo propio al resto, conociendo el trabajo del resto, y conociendo los logros de la organización.*
- ▶ **Informar**, para que las personas puedan tomar decisiones en su trabajo. Los funcionarios solicitan mucha información para hacer su trabajo: lo básico es entender lo que se quiere; una información de tipo superior consistiría en los logros de la Organización que son parte para significar el trabajo.

De manera ascendente, los funcionarios tienen conocimiento y opinión respecto de cómo hacer el trabajo en la organización, en términos de *implementación* de estrategia, debido a su expertiz. Que existan las instancias para que este tipo de comunicaciones ocurran permitiría contar con mayor trabajo de equipo.

Se necesita un lenguaje común para que los distintos actores (sean autoridades o no, y de distintas Divisiones) puedan conversar. Es necesario que las instrucciones respecto del trabajo de cada división sean claras y exista coherencia entre lo solicitado y el actuar de los líderes; este trabajo debiese ser definido en conjunto con la autoridad. La unión de la falencia en cuanto a la transmisión de la estrategia, la falta de espacios que consideren a los funcionarios respecto de cómo implementar la estrategia y la incoherencia que en ocasiones se observa respecto de los requerimientos de las autoridades y su actuar, dan forma a los problemas comunicacionales de Subtel.

Lo anterior provoca que los funcionarios no adecuen su conducta en torno a lo solicitado por la autoridad, y consiste en los síntomas y efectos de que la estrategia, lo que la autoridad quiere

decir, no se está entendiendo. Y la causa de todo lo anterior es que los lineamientos de la autoridad no están llegando más allá de la cúpula estratégica de Subtel.

Para que la estrategia pueda ser traspasada al interior de la organización, debe ser expresada por medio de flujos verticales, ascendentes y descendentes, y horizontales. Sin embargo, los canales ascendentes presentan deficiencias ya que los funcionarios no sienten que sus inquietudes sean acogidas ni escuchadas por parte de la autoridad (ni en temas de condiciones de trabajo ni respecto al trabajo mismo o la implementación de la estrategia en el trabajo). **La inquietud que no está siendo escuchada es que los funcionarios sienten descontento por el no traspaso de la estrategia.**

La estrategia no se está traspasando más allá de la cúpula por fallencias en la articulación de los canales descendentes. Un requerimiento básico para poder permear las directrices de la autoridad a toda la organización, consiste en que la autoridad se reúna directamente con su equipo directivo, a través de Comités Directivos; actualmente las reuniones que se llevan a cabo con representantes de la autoridad (miembros de Gabinete), de manera aislada por división, no permiten coordinar a la segunda línea de mando en torno a la transmisión de directrices al resto de la organización de manera efectiva. Actualmente no se está haciendo uso de estas instancias que podrían permitir difundir la estrategia, un tipo de mensaje no rutinario que debiese ser muy claro (a pesar de que la estrategia requiera que constantemente se estén llevando a cabo conversaciones en torno a ella y esto se pueda convertir, en el mediano plazo, en algo rutinario).

La estructura organizacional debiese acompañar los flujos deseados. Esto requiere que sean los mismos jefes, actores significativos de la organización, quienes lleven los flujos de información requeridos. La articulación de los jefes podría consistir entonces en un sistema de comunicación formal que se haga cargo de utilizar de la mejor manera posible los conductos informales (por ejemplo, entendiendo qué dolores aquejan a la organización para poder hacerse cargo de ellos). La estrategia se puede entender si se traduce, en conjunto con la autoridad, desde el lineamiento político hacia la implementación en instrucciones para el trabajo (eso consistiría en acoger uno de los dolores de los funcionarios: no tener claro hacia dónde va la organización. La gente necesita explicación de ciertos temas en su trabajo; si esta interpretación no surge de la autoridad, surge de la propia gente.)

Hacerse cargo de: escuchar de manera activa, y entregar retroalimentación, interpretando la estrategia como un equipo, consistiría en conversaciones *constitutivas* de un equipo. Estas son las conversaciones que debiesen ser lideradas por las jefaturas y actualmente no lo están siendo.

8.2. CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN SUBTEL

Utilizando la técnica del *Árbol de Problemas – Objetivos*, a continuación se presenta la caracterización del estado actual de las comunicaciones internas en Subtel.

8.2.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS

8.2.1.1. PROBLEMA CENTRAL

“NO SE ENTIENDE LO QUE LA AUTORIDAD QUIERE (DECIR)”

(1era improbabilidad)

No existe claridad acerca de lo que la autoridad quiere y su **estrategia** de manera concreta.

Si bien la estrategia se mantiene relativamente constante a través de los cambios de Gobierno (salvo matices en donde poner énfasis, no hay una “reinención de la rueda”; el objetivo de Subtel consiste en **dirigir, orientar, controlar, coordinar, fomentar y desarrollar las telecomunicaciones en Chile**) su traducción en compromisos y acciones al interior de la organización falla ya que la autoridad no se está haciendo cargo de ello a juicio de los funcionarios. La gente no ve un propósito común que una su trabajo al resto de la Subsecretaría, ni que se tome en cuenta su expertiz respecto de cómo implementar la estrategia.

8.2.1.2. EFECTOS

“NO SE ACEPTA LA PROPUESTA DEL (NO) MENSAJE”

(3ra improbabilidad)

No es posible que exista **trabajo en equipo** entre las divisiones si no se ha transmitido un propósito común de la organización y si ni si quiera los líderes trabajan juntos.

Cada división tiene claro su trabajo en términos macro (ya que históricamente vienen desempeñando funciones particulares para la Subsecretaría). Sin embargo, cuando se debe interpretar la nueva estrategia y cada división tiene que identificar su rol y aporte para cumplirla, hay fallas.

El hecho de que tampoco exista coherencia en cuanto al trabajo en equipo a nivel de autoridades (por la ausencia de Comités Directivos), genera contradicciones para los funcionarios de Subtel si se espera que exista trabajo en equipo.

Este gran efecto se puede ver reflejado en los quiebres que la misma autoridad destacaba como dolores asociados a las falencias en comunicaciones internas:

- ▶ Diferencias de poder que se traducían en no compartir información.
- ▶ Invalidación del trabajo del resto.
- ▶ Falta de mirada de procesos.

8.2.1.3. CAUSAS

“(LÍDER) NO LLEGA MÁS ALLÁ DE LOS PRESENTES”

(2nda improbabilidad)

Liderazgo actual no es capaz de traspasar barreras naturales (gran cantidad de personas, distintas divisiones, objetivos y formas de trabajo) y utilizar la orgánica con que cuenta (estructura organizacional, medios de comunicación) para entregar sus lineamientos a toda la organización.

Las autoridades actuales no se han validado como líderes ya que no han desempeñado las labores comunicativas que se espera de ellos: coordinar **conversaciones asociadas al propósito Subtel, lineamientos de Gobierno y su traducción en compromisos y acciones**, siempre con el foco en que no son actividades por mero azar o solo por solicitud de la autoridad, si no que guardan una estrecha relación con la estrategia y el propósito de la organización.

La preocupación y toma de acción en lo referente a comunicaciones internas, históricamente ha consistido en crear unidades o delegar la responsabilidad de manejar las comunicaciones internas ya sea en DAF o Gabinete, infructuosamente sin hacerse cargo de las necesidades comunicativas de la organización (que son necesidades básicas de un equipo de trabajo). Sin embargo, independiente de quien defina las políticas comunicativas, **quien está “en la línea” encargado de llevar a cabo las conversaciones constitutivas de un equipo** (que implican traducir la estrategia) **son los líderes** (y esa es la característica que hace la diferencia entre una autoridad y un líder, además de escuchar de manera activa, y entregar retroalimentación, todo su actuar debe girar en torno a la interpretación de la estrategia en el equipo).

8.2.1.4. DIAGRAMA



Ilustración 9: Árbol de Problemas. Fuente: Creación propia.

8.2.2. ÁRBOL DE OBJETIVOS

8.2.2.1. OBJETIVO CENTRAL

“SE ENTIENDE LO QUE LOS LÍDERES DICEN”

(1era improbabilidad)

Conseguir que exista claridad acerca de lo que la autoridad quiere y su **estrategia** de manera concreta.

Traducir la estrategia en compromisos y acciones al interior de la organización. La gente debiese ser capaz de ver un propósito común, que una su trabajo al resto de la Subsecretaría. Además, se debiese tomar en cuenta la expertiz de los funcionarios para traducir la estrategia en implementación.

8.2.2.2. FINES

“SE ACEPTA LA PROPUESTA DE LOS MENSAJES”

(3ra improbabilidad)

Conseguir que exista **trabajo en equipo** entre las divisiones, a partir de la transmisión de un propósito común para Subtel. Además, conseguir que los líderes den el ejemplo trabajando juntos.

Conseguir que cada división tenga claro su trabajo y sea capaz de relacionarlo con el propósito de la Subsecretaría. Además, se busca que al momento de interpretar la nueva estrategia cada división sea capaz de identificar sus responsabilidades para la implementación de esta, gracias a la ayuda de sus líderes.

Conseguir coherencia en cuanto al trabajo en equipo a nivel de autoridades (por ejemplo a través de instancias como los Comités Directivos).

Los líderes son capaces de observar fortalezas en comunicaciones internas tales como:

- ▶ Colaboración y facilitación de información entre distintos niveles y Divisiones.
- ▶ Validación del trabajo del resto.
- ▶ Existencia de mirada de procesos (*“mi trabajo ayuda a alcanzar el propósito de Subtel.”*).

8.2.2.3. MEDIOS Y PARÁMETROS

“LÍDERES LLEGAN MÁS ALLÁ DE LOS PRESENTES”

(2nda improbabilidad)

Liderazgo será capaz de traspasar barreras naturales (gran cantidad de personas, distintas divisiones, objetivos y formas de trabajo) y utilizar la orgánica con que cuenta (estructura organizacional, medios de comunicación) para entregar sus lineamientos a toda la organización.

Autoridades actuales se validarán como líderes, desempeñando valores comunicativas que denoten liderazgo: **coordinando conversaciones asociadas al propósito Subtel, lineamientos de Gobierno y su traducción en compromisos y acciones**, siempre con el foco en que no son actividades por mero azar o solo por solicitud de la autoridad si no que, **guardan una estrecha relación con la estrategia y el propósito de la Organización.**

Además de tomar acciones orientadas a la mejora de las comunicaciones internas en términos formales (como crear Unidades de Comunicaciones o delegar funciones de comunicaciones internas en Gabinete o DAF), se fomenta el rol de los directivos públicos en las comunicaciones internas ya que se entiende que son los encargados de llevarlas en primera línea. Se contará con líderes capaces de escuchar de manera activa, y entregar retroalimentación, que actúan en torno a la interpretación de la estrategia en sus equipos.

No se prevén parámetros o causas del estado actual de las comunicaciones internas que no puedan ser abordables en las propuestas de mejora.

8.2.2.4. DIAGRAMA



Ilustración 10: Árbol de Objetivos. Fuente: Creación propia.

CAPÍTULO IX: PROPUESTAS DE MEJORA

9.1 INTRODUCCIÓN

Cada una de las partes del árbol de problemas (Problema, Efectos y Causas), y del árbol de objetivos (Objetivo, Fines y Medios) se asoció a alguna de las improbabilidades de la comunicación. Si bien para tener buenas comunicaciones es necesario cuidar todas las improbabilidades, se plantea que la improbabilidad asociada a las *causas* del estado actual de las comunicaciones internas, es la que más se debe cuidar ya que a través de su mejora, es posible abordar las otras: el *objetivo central* y *fin*es del proyecto (por la propia relación de causalidad de las improbabilidades, en el árbol de problemas y el árbol de objetivos). Es a esta improbabilidad hacia donde apuntan las propuestas de mejora planteadas en la presente sección: **a la improbabilidad de llegar más allá de los presentes**. Se plantea que las propuestas de mejora que se enfoquen en las habilidades comunicativas de los líderes de Subtel, pueden abordar la improbabilidad planteada.

Las propuestas de mejora responden a la caracterización del estado actual de las comunicaciones internas en Subtel: “no se percibe trabajo en equipo entre las Divisiones ya que no existe una traducción efectiva de la estrategia, en el trabajo de los funcionarios, por parte de los líderes”. Estas buscaron adecuarse a la cultura organizacional de Subtel, enfocarse en los procesos y mirar al largo plazo.

9.1. PROPUESTAS GENERALES

Propuesta 1: “Difundir y utilizar el diagnóstico”

Darío Rodríguez, en su libro “Diagnóstico Organizacional”, plantea que antes de realizar cualquier acción, es esencial difundir, e incluso publicitar, los resultados del diagnóstico a todos los miembros de la organización.

Se recomienda que el líder máximo del Servicio, es decir el Subsecretario, sea quien comunique a la organización y a sus funcionarios los resultados del diagnóstico. Primeramente debiese comunicarlo a su equipo directivo, y luego en conjunto con este (aunque pudiendo ser el mismo Subsecretario el principal comunicador del mensaje) transmitir los resultados al resto de la organización. Además, para testear cómo los funcionarios reciben el diagnóstico, se recomienda realizar una encuesta acerca del grado de acuerdo de los funcionarios con el diagnóstico (por ejemplo, estableciendo diferentes afirmaciones que den cuenta del diagnóstico para que la gente pueda plantear su grado de aprobación con cada frase). Se debe procurar que los datos salvaguarden la identidad de quien los emite para que los resultados sean representativos de la realidad de quien emite los juicios y puedan ser útiles; incluso, se recomienda que un funcionario que no necesariamente tenga un cargo de jefatura, o esté asociado a una división como Gabinete o DAF, solicite que se complete la encuesta, para que no sea percibida como una obligación, si no como una oportunidad de expresar su opinión.

Conocer la realidad organizacional, vista desde afuera por un ente externo a la organización, en conjunto a la metodología que construyó y aplicó de manera rigurosa, resulta positivo para la organización ya que le permite trabajar abierta, franca y formalmente algo que antes solamente se conversaba de manera informal a través del rumor. Además, difundir el diagnóstico permite que la autoridad se posicione como un líder ya que de manera abierta y preocupada busca abordar un tema que a juicio de los funcionarios, debe liderar la autoridad.

9.2. PROPUESTAS AL LIDERAZGO

A continuación se presentan propuestas de mejora enfocadas, valga la redundancia, a mejorar las habilidades comunicacionales de un buen líder. Ellas se agrupan en base a las dimensiones **entorno, tecnología, estructura y sistemas**; a su vez, cada una se desglosa en dimensiones organizacionales que fueron observadas y analizadas en la organización.

9.2.1. DIMENSIÓN ENTORNO

9.2.1.1. GEOGRÁFICO

Propuesta 2: “Hacer frente a las barreras geográficas”

Dado que Subtel es una organización del Estado de Chile, en primer lugar, cualquier propuesta de mejora a las habilidades comunicacionales de los líderes debiese tener en cuenta su implementación a lo largo de todo el país. Esto implica que lo que se busque conseguir con los líderes radicados en Santiago, debiese implementarse también con los líderes en regiones.

Igualmente, los líderes que poseen miembros de sus equipos de trabajo (subordinados) en otras regiones, deben procurar establecer conversaciones de equipo que logren superar las adversidades geográficas. Por ejemplo, el Jefe de la División Fiscalización tiene a cargo Jefes en otras regiones; luego, lo que converse presencialmente con un jefe en Santiago difícilmente se podría conseguir a través de un correo electrónico con un jefe situado en región; es por ello que las comunicaciones no presenciales se podrían fortalecer a través de la insistencia en medios menos ricos (enviar más de un correo electrónico para procurar que exista un correcto entendimiento del mensaje) o el uso de medios alternativos con mayor riqueza (video llamadas).

9.2.1.2. ASPECTOS EXTERNOS: MERCADO, TECNOLÓGICO – LEGAL, POLÍTICO

Propuesta 3: “Llevar a cabo hitos y prácticas comunicativas, independiente del contexto”

Tanto el mercado, lo tecnológico, legal y político afectan al mundo de las telecomunicaciones. Como ente regulador y potenciador del mercado, a través de leyes, según lineamientos políticos, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios tecnológicos entregados a la ciudadanía, Subtel se ve tremendamente afectada por estos factores externos que dirigen su actuar. Así mismo, estos factores requieren de la realización de muchas conversaciones con entes externos. Sin embargo, la propuesta de mejora indica que a pesar de contar con un entorno exigente, los líderes de Subtel no debiesen posponer sus hitos y prácticas comunicativas según el contexto externo lo requiera.

Prácticas tales como realizar reuniones de equipos directivos, o que los directivos se reúnan con sus equipos de trabajo al interior de las divisiones, departamentos y unidades, se deben efectuar en la frecuencia que son requeridas a pesar de que, por ejemplo, una empresa de

telecomunicaciones haya definido una reunión importante en el horario que se tiene definido para la práctica.

En cuanto al mercado, Subtel por un lado tiene relación con las empresas de telecomunicaciones, aunque por otro, se asocia a la ciudadanía y sus requerimientos. En esa línea, y en relación a lo anterior, se debiese potenciar el conocimiento y la “marca” Subtel primero interiormente y luego hacia fuera (hacia la ciudadanía y las empresas). A través de conversaciones de equipo, respecto del trabajo de la Subsecretaría como conjunto aunado bajo un mismo propósito, los funcionarios de Subtel, antes que el entorno externo, debiese sentir a la organización como un Servicio de excelencia y conocer las labores que lleva a cabo.

En ese sentido, cualquier tipo de cambio al interior de la Organización, que surge de la estrategia de la Subsecretaría e impacte en el trabajo de los funcionarios en materia de tecnología para el sector, se debe comunicar a los equipos. Se debe explicar el modo en el que impactan su trabajo y la consecución de los propósitos de la Subsecretaría.

Finalmente, respecto del aspecto político, los temas internos no debiesen dejarse de lado por completo por prioridades políticas. Si bien las conversaciones políticas pueden en ocasiones resultar poco *adecuadas* (o atingentes), los líderes deben, de alguna manera, interpretar temas políticos al interior de la organización. (No está demás mencionar que la estrategia de Subtel, organismo del Estado, ya cuenta como tema político).

9.2.2. DIMENSIÓN ESTRATEGIA

9.2.2.1. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Propuesta 4: “Comunicar e interpretar la estrategia a través de toda la organización, y mantener el *relato vivo*”

Después del análisis realizado hasta este momento, resulta claro que la organización necesita que sus líderes comuniquen la estrategia.

Una vez que la estrategia se comunicó, un signo visible de que ello se llevó a cabo de manera efectiva debiese ser que **todos en Subtel conozcan la estrategia** (esto se podría testear haciendo una encuesta a una muestra aleatoria simple de funcionarios de Subtel, testeando de manera dicotómica si conocen o no la estrategia del organismo). Se debe diseñar un modo de transmisión de la estrategia que ocupe a todos los líderes de la organización en ello, ya que estos deben ser los primeros portadores oficiales de la estrategia (no el sitio web del servicio).

Posterior a la transmisión de la estrategia, debe existir una interpretación de la misma al interior de las áreas de trabajo (divisiones, departamentos, unidades, equipos de trabajo) liderada, valga la redundancia, por los líderes, que inste la participación de los funcionarios de modo de aprovechar

su expertiz. Sin embargo, más que enviar una “tarea para la casa” y que el funcionario trabaje de manera aislada en la interpretación de la estrategia en su propio trabajo, resulta más provechoso que la interpretación surja de manera conjunta en los equipos de trabajo. (Lo mismo para los Jefes de División: puede que tengan la tarea de interpretar internamente en sus divisiones, de manera conjunta con sus equipos de trabajo, la estrategia; sin embargo, previamente debiese haber existido una interpretación conjunta, por medio de una reunión por ejemplo a nivel directivo, que buscara interpretar los lineamientos que se buscan para el Servicio).

Si todo lo anterior no se mantiene en el tiempo, se hubiese invertido tiempo y energías valiosas de manera poco efectiva. Todo el quehacer de un trabajador de Subtel (independiente de su jerarquía) debiese estar estrechamente conectado con la estrategia. Cada trabajador de Subtel debiese poder responder cómo su trabajo aporta a conseguir el propósito del Servicio. Esto se puede comprobar en una conversación de pasillo, en una conversación en el casino a la hora de almuerzo, o, nuevamente, a través de una encuesta a una muestra aleatoria simple en la cual se consulte “¿cómo tu trabajo se conecta con el quehacer de la Subsecretaría?”. Si se consigue que los funcionarios de Subtel puedan hacer lo anterior, su trabajo adquiere significado, la gente se puede motivar con él ya que siente que es valioso para una organización tan importante como Subtel (recordar lo planteado acerca de Subtel como “marca” interna).

Para que todo lo anterior ocurra, la organización requiere que sus líderes constantemente estén entablando conversaciones que signifiquen la estrategia en conjunto a los funcionarios (y todo su actuar debiese estar asociado a eso).

9.2.2.2. VALORES

Propuesta 5: “Ligar, de manera permanente, el trabajo de los funcionarios con la razón de ser de Subtel: la generación de valor público”

El principal valor destacado por los funcionarios de Subtel se relaciona con la vocación pública, que a juicio de los mismos, es una característica que cualquier funcionario público debiese poseer.

En esa línea, resultaría interesante conseguir que los funcionarios, en conjunto a sus equipos de trabajo (que puede ser por ejemplo el macro equipo de trabajo Subtel, a nivel de organización) definieran vocación pública o, incluso, valor público.

Un siguiente paso sería conseguir que estas definiciones de valor público se ligaran a la estrategia del Servicio. Luego, como los funcionarios han sido capaces de relacionar sus trabajos con la estrategia, podrían ser capaces de relacionar sus trabajos con la razón de ser de un Servicio Público como Subtel: generar valor público. Con ello, un funcionario podría sentir que lo que hace, y lo que hace la Subsecretaría, genera valor para la ciudadanía.

Lo anterior es importante ya que en trabajos rutinarios, que no implican contacto con los usuarios, el trabajo se puede llegar a desnaturalizar. No ligar el trabajo del día a día con el valor público que un organismo estatal consigue producto de su gestión es un desperdicio tremendo de valor ya que permite motivar a los trabajadores en un lugar donde se necesita gente comprometida con lo público.

No está demás recordar que este proceso de significación del trabajo si bien es un proceso personal, **debe ser gatillado por los líderes de la organización.**

Por otro lado, destacando un aspecto fundamental del sector público, que las jefaturas se modifiquen como mínimo cada cuatro años, se plantea que existen puntos comunes que pueden permitir unir a gente que permanece en Subtel con la gente que llega. Entendiendo que una organización pública tiene su razón de ser en la generación de valor público, tanto quienes ingresan a un servicio como quienes permanecen, debiesen tener intereses en preservar y generar ese valor.

Se plantea que la construcción constante y conjunta del concepto de valor público como Subtel (cómo lo entendemos, cómo lo interpretamos, cómo lo vemos en el día a día, cómo lo ejecutamos, cómo traducimos lo que hacemos en el día a día en ese impacto hacia la ciudadanía) y aterrizar este propósito en el día a día permitiría generar una mayor coordinación entre la gente que está en Subtel y la que viene ingresando. Debiese haber gente al poder con motivación de valor público y de empoderar a la gente. La motivación de la gente es la que los *mueve* a hacer cosas. Entonces, la motivación, debiese procurarse que sea el generar valor público, tanto para quienes ingresan a Subtel como para quienes están hace tiempo.

Además, se propone que la gente piense en sus motivaciones personales de estar en Subtel, cuando entraron y hoy en día. Hacer una pausa a todo su quehacer y realmente darle sentido a su trabajo. Tratar que desde arriba se de una instancia para que esto ocurra.

9.2.3. DIMENSIÓN DISEÑO

9.2.3.1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA

9.2.3.1.1. ESTRUCTURA DE PUESTOS Y DE TAREAS

Propuesta 6: “Responsabilizar a los líderes como actores responsables de la comunicación interna”

No es necesario que exista una Unidad de Comunicaciones Internas o un puesto creado para ese fin: ello no asegurará que las comunicaciones sean óptimas (ni si quiera buenas). Lo que sí puede permitirlo es que, además de la definición de tareas que se hagan cargo de formular políticas

comunicativas, **exista una estructura articulada de líderes y “seguidores”** (subordinados) **que permita el surgimiento de su relación a través de equipos de trabajo.**

Por otro lado, independiente de las modificaciones a la estructura organizacional de Subtel, sigue existiendo una estructura jerárquica de cargos que sí puede permitir el surgimiento de relaciones entre cada líder y sus equipos de trabajo (Subsecretario con su equipo de Gabinete y con los Jefes de División, Jefes de División con sus Jefes de Departamento y Encargados de Unidad, y Jefes de Departamento y Encargados de Unidad con los funcionarios de sus equipos). Sin embargo, cada líder debe entender que pueden haber excepciones a la reglas asociadas a conversaciones vía conducto regular (y que un funcionario tipo de una División, solicite una reunión con un Jefe de División de otra) que se deben conversar y solucionar internamente entre los líderes.

Si bien existe un conducto regular, los líderes deben hacerse cargo de las fallas en el este. Si un funcionario directamente consulta algo a quien no era su jefe directo, no puede contestar “no converse conmigo, use el conducto regular y sólo converse con su jefe”. Este tipo de temas (de la articulación del conducto) se debe revisar en reuniones internas entre los líderes; sin embargo, un líder debe tener una postura abierta a conversar **con cualquier funcionario de la organización**, así como cualquier funcionario lo debiese hacer con cualquier jefe (aunque no fuera su jefe directo), ya que es una figura que representa los lineamientos de todas las figuras directivas. Si los líderes tienen una postura cerrada a las conversaciones que “no les corresponden”, los funcionarios tendrán el derecho de significar sus consultas como mejor les parezca. Es irresponsable, en materia de las comunicaciones internas que un líder debe llevar, negar una comunicación porque “no era lo adecuado según la estructura o el conducto regular”; lo más adecuado es tener **siempre** una postura abierta en lo que implica generar significado en la Subsecretaría. Un líder no es cualquier persona: es un ente responsable y activo en la generación de interpretaciones al interior de la organización.

Las comunicaciones internas poseen dos aristas: su diseño formal a través de planes formales de comunicaciones internas y su implementación al interior de la organización. Hay aspectos que probablemente dependen de la propia unidad que diseña los planes; sin embargo, hay tareas que deben ser implementadas por los líderes. Así, las comunicaciones internas no dependen solo de un encargado si no que también de quienes están encargados de llevarlas a cabo en la línea.

Es por ello que debe existir un cargo responsable de velar por el diseño de políticas comunicacionales y un plan de comunicaciones que aborde la estandarización de las prácticas comunicativas en procesos medibles. Este cargo debe ir acompañado de la tarea para todo cargo de jefatura (Subsecretario, Jefe de División, Jefe de Departamento, Encargado de Unidad; cualquier persona que tenga “a cargo” otras personas) de llevar a cabo conversaciones con su equipo que:

- ▶ Comuniquen y transmitan la estrategia.
- ▶ Interpreten estrategia en quehacer (tomando en cuenta la expertiz de los funcionarios).
- ▶ Obtengan feedback de cómo la estrategia se permea en el día a día de los funcionarios.

- ▶ Mantengan conversaciones que constantemente procuren conseguir y coordinar lo anterior.

Incluso, el decreto que define la estructura organizacional, cargos y funciones, podría definir el objetivo comunicativo que debiesen tener las jefaturas en miras de su transformación de autoridad a líderes, y las funciones que debiesen cumplir.

Para complementar y direccionar el trabajo de los líderes, se debiese definir la tarea, asociada a un cargo en particular, de diseñar, capacitar y evaluar el trabajo de los líderes en términos comunicativos.

Finalmente, la estructura no soporta todo por sí sola, no es la **panacea**. Luego, pensar que la definición de una unidad por sí misma mejora las comunicaciones, es un error.

9.2.3.1.2. PROCESOS

Propuesta 7: “Formalizar las prácticas comunicativas de los líderes en procesos formales transversales de Subtel”

Actualmente existen procesos asociados a las prácticas comunicativas de los líderes tales como la interpretación de la estrategia. Sin embargo, tienen una denominación distinta en cada División, Departamento o Unidad, y no es obligación que cada una de estas áreas tenga esa práctica.

Se recomienda entonces que un proceso de estrategia consista en la traducción de la estrategia en acciones para los líderes en conjunto con sus funcionarios en equipos de trabajo, y que sea transversal a toda Subtel (es decir, que aplique a todas las divisiones, departamentos, unidades y equipos de trabajo).

Una manera de que este proceso destaque la importancia de las habilidades comunicativas de los líderes es indicar las conversaciones (de comunicación de la estrategia, traducción de la estrategia en trabajo, comprobación del entendimiento de la estrategia, comprobación de cómo la gente interpreta y significa su trabajo en torno a la estrategia y al valor público, etcétera) que un líder debiese desarrollar con sus equipos.

Además, este proceso, y conversaciones asociadas, debe ser aplicar desde el Subsecretario con su equipo de Jefes de Divisiones hasta el Encargado de Unidad y los funcionarios que tiene a cargo (es decir, debiese aplicar a todo nivel)

9.2.3.2. DIMENSIÓN TECNOLOGÍA

Propuesta 8: “Los cambios que estén asociados a la estrategia e impacten el trabajo de los funcionarios, debe ser comunicado por los líderes”

Subtel, como ente regulador y fomentador de las telecomunicaciones, constantemente se somete a cambios que afectan su quehacer institucional.

Por ejemplo, si el mercado exige la actualización de una norma, eso puede afectar la carga de trabajo que tenga la División Fiscalización (por el aumento de la cantidad de reclamos producto de la nueva norma que lo permite). Este cambio originado por una división distinta a Fiscalización (o por el propio entorno), termina afectando su trabajo.

Luego, cualquier tipo de cambio al interior de la Organización, que surge de la estrategia de la Subsecretaría e impacte en el trabajo de los funcionarios, se debe comunicar a los equipos. Se debe explicar el modo en el que los cambios impactan su trabajo y por qué son importantes para la consecución de los propósitos de la Subsecretaría. Esta comunicación de los cambios debe iniciarse en la Dirección de la Subsecretaría, desde el Subsecretario a su equipo directivo, y luego debe permear hacia abajo al resto de la organización.

9.2.3.3. DIMENSIÓN SISTEMAS

9.2.3.3.1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Propuesta 9: “La evaluación de desempeño puede servir como una doble instancia de fomento de liderazgo: sirve para ejercer liderazgo en evaluaciones descendentes y para evaluar el liderazgo en evaluaciones ascendentes”

Actualmente se lleva a cabo una evaluación de desempeño desde los jefes hacia los miembros de sus equipos de trabajo. Esta instancia se puede ocupar como herramienta de liderazgo: es una oportunidad concreta para ejercer la habilidad de retroalimentar a un funcionario respecto de su trabajo y sirve para que éste se alinee en torno a la estrategia (incluso podría existir un indicador que evaluara el desempeño en función de qué tan alineado está el trabajo con la estrategia).

Además de las evaluaciones descendentes, se podrían diseñar evaluaciones ascendentes que evaluaran el desempeño de los jefes y sus habilidades comunicativas. En función de los resultados se podrían tomar decisiones tales como que un jefe que posee buenas habilidades comunicativas sea reconocido por toda la organización como tal.

9.2.3.3.2. COMPETENCIAS, SELECCIÓN, PLAN DE CARRERA, CAPACITACIÓN E INCENTIVOS

Propuesta 10: “Aprovechar instancias como el levantamiento de perfiles de cargo, criterios del mecanismo de selección, planes de carrera, capacitaciones, e incentivos para mejorar los liderazgos al interior de la organización”

El perfil de cargo de las jefaturas debiese integrar las habilidades comunicativas esperables de un líder. Luego, si un líder no cuenta con esas competencias, la organización debe hacerse cargo por todos los medios posibles (capacitación, incentivos, modificación de procesos, perfil de cargo, etcétera) de que adquieran esas habilidades.

Con respecto a la selección, sería ideal que los puestos de jefatura fuesen funcionarios que han sido promovidos de manera interna ya que resultan ser expertos en los temas del trabajo y resultan ser fieles a las autoridades, independiente de cualquier color o postura política. Sin embargo, más importante que lo anterior, es evaluar la capacidad comunicativa de los postulantes a cargos de jefatura ya que eso puede permitir que sean mejores líderes.

La promoción interna de los funcionarios (o el plan de carrera), debiese tomar en cuenta qué tan alineados están o no con la estrategia de la organización. Así, los buenos funcionarios van a estar asociados a buenos liderazgos (ya que un buen líder podrá formar buenos funcionarios).

Se debiese capacitar a los líderes con respecto a comunicación estratégica efectiva y coordinación de equipos. Independiente de si un líder tiene más habilidades comunicativas que otro o no, la capacitación debiese ser obligatoria para cualquier funcionario que ejerza un cargo de jefatura. La capacitación debiese ser un proceso constante para quien cumpla con la función de fomentar el liderazgo al interior de la Subsecretaría.

En último lugar, se pueden establecer incentivos asociados a indicadores de las habilidades comunicativas de un líder. Igualmente, podrían existir indicadores respecto del trabajo en equipo que contaran con incentivos. Un ejemplo de práctica comunicativa puede ser llevar a cabo reuniones en que se transmita, interprete o discuta la estrategia y su relación con el trabajo de cada funcionario; se puede solicitar que exista un acta de estas reuniones que posteriormente pueda ser revisada por el Departamento de Control de Gestión.

9.3. PROPUESTAS PARA LOS FUNCIONARIOS

Propuesta 11: “Fomentar el uso de espacios de autonomía por parte de los funcionarios, para que puedan ejercer liderazgo a nivel individual”

Algo esencial para abordar el hecho de que las autoridades cambien cada cuatro años es que los mismos miembros de la organización estén empoderados sobre sí mismos, sus capacidades y su organización.

Si bien esto puede resultar algo poco intuitivo o quizás poco deseable para alguien que toma decisiones dentro de la organización, o es parte de las autoridades que cambian cada 4 años, el mayor bien que alguien que viene “de paso” a la organización podría hacerle a la misma, es permitir que la gente pueda ser autónoma ya que, como se menciona en el diagnóstico, los funcionarios de carrera son los expertos en el trabajo y debiesen tener mayor poder de decisión e innovación en lo que se hace. Si la innovación proviene solamente de los nuevos agentes, y siempre que hay un cambio de gobierno se retrocede un poco, ¿quien tiene mejores ideas para hacer mejor las cosas que quienes llevan tiempo haciendo el trabajo?. Los planteamientos de los funcionarios al interior de la organización no necesariamente contradicen los lineamientos políticos del Gobierno de turno. Sin embargo, para que puedan potenciarse lo más posible, tomando en cuenta la cultura leal de la gente presente en Subtel, es necesario respetar y hacer que la gente que sabe ayude en términos concretos en lo que implica la implementación de las políticas. Los funcionarios de carrera son los que mejor saben cómo interpretar la estrategia propuesta desde los lineamientos políticos.

Los funcionarios deben ocupar los espacios de autonomía con que ya cuentan para ejercer liderazgo. Interpretar los acontecimientos al interior de la organización cuando sus jefes no lo hacen es una manera de ejercer liderazgo; sin embargo, no resulta sustentable para la organización ya que esta interpretación se puede alejar de los lineamientos de la Subsecretaría o lo que en realidad está ocurriendo. Otro espacio de autonomía puede consistir en las instancias de conversación abierta que surgen entre funcionarios y líderes; en ellas, los funcionarios debiesen plantear sus inquietudes. No se perciben otros espacios en que los funcionarios cuenten con total libertad para expresarse de manera autónoma y ejercer un liderazgo que se haga cargo de las carencias de sus líderes.

Otra manera de conseguir que los funcionarios participen de manera más activa en la organización, aunque su creación requiere de la voluntad de los líderes, es diseñar canales organizacionales participativos para que los líderes puedan recibir la opinión de las personas. En ellos, las propuestas de cualquier funcionario debiesen ser escuchadas.

CUARTA PARTE
CONCLUSIONES

CAPÍTULO X: CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales ideas rescatadas tras la realización de este estudio. Se muestran los aprendizajes que surgen directamente del trabajo, con respecto a la aplicación de la metodología, y tras ello se discute respecto de la continuidad de lo realizado en Subtel.

10.1. CONCLUSIONES ASOCIADAS AL ESTUDIO Y VISIÓN DE LA MEMORISTA

En primer lugar, la mirada y análisis transversal de las comunicaciones (en aspectos tales como el entorno, la estrategia, la estructura organizacional, los sistemas de recursos humanos, y procesos psicosociales tales como el liderazgo o el trabajo en equipo) permite que el impacto de su mejoramiento trascienda lo puramente comunicativo.

Tras caracterizar a las comunicaciones internas como un síntoma de otros aspectos organizacionales de mejora, (ya que el “problema de comunicaciones internas” se materializa en la expresión de otras dimensiones organizacionales: liderazgos con carencias en materia comunicativa que hacen que se perciba un traspaso deficiente de la estrategia y que producto de ello no se observen comportamientos deseables dentro de la organización, tales como el trabajo en equipo), se puede deducir que las comunicaciones tienen el potencial para abordar los desafíos que aquejan a una organización. Para poder afrontar cualquier desafío organizacional, se hace necesario en primer lugar **conocerlo y plantearlo de manera abierta**, a través de las comunicaciones internas.

Recordando los desafíos planteados por los entrevistados, se observa cómo cada uno de ellos puede ser abordado mediante el uso de las comunicaciones internas:

- ▶ Mejorar coordinación entre divisiones: si se alinea a las divisiones bajo un mismo objetivo común, se puede mejorar su coordinación. La manera de alinear en torno a un propósito compartido se consigue mediante su transmisión reiterada en la organización.
- ▶ Mejorar relaciones humanas y satisfacer necesidades de la gente: si se conocen las necesidades de los funcionarios, y se abordan, es posible mejorar las relaciones humanas entre quienes pueden plantear sus necesidades y quienes se hacen cargo de ellas. La manera de conocer las necesidades de los funcionarios y de poder plantear soluciones, es a través de canales de participación activa de los funcionarios que den la oportunidad a los líderes de hacerse cargo de esas inquietudes.
- ▶ Que al Subsecretario le vaya bien: Si el Subsecretario consigue alinear su gestión con el propósito deseado para la Subsecretaría, y éste último se percibe como positivo, los funcionarios pueden apoyar al Subsecretario. Comunicar el propósito y permearlo en la Subsecretaría es posible a través de las comunicaciones internas.

- ▶ **Mejorar infraestructura:** es un cambio que se puede abordar desde las comunicaciones internas ya que requiere inicialmente plantear la inquietud de los funcionarios, y luego en conjunto a los líderes, a través de conversaciones, diseñar una solución que genere valor para Subtel. Por ejemplo, un funcionario que demora sus gestiones habituales de apoyo si implican desplazarse desde Gabinete hasta el Departamento de Gestión de Reclamos (que queda a una distancia de 3 cuadras) porque queda a trasmano, podría plantear a su jefe esta situación y en conjunto plantear una solución.
- ▶ **Reconocer y escuchar al funcionario:** un mecanismo de reconocimiento del trabajo de los funcionarios es mostrar los logros de distintas áreas de trabajo, unidades, departamentos, o divisiones al resto de la Subsecretaría. Reconocer a través de las comunicaciones internas, que los resultados de la Subsecretaría como producto del trabajo mancomunado de todos los funcionarios, podría permitir la generación de un clima de gratitud y aprecio.
- ▶ **Creación Superintendencia de Telecomunicaciones:** generar comunicación al interior de la organización respecto de este tema, y debatir si es una opción buena o no, qué tan factible es, y qué acciones se debiesen tomar para poder conseguirlo, es un debate que se podría dar al interior de la organización si las comunicaciones internas mejoran.

Lo anterior permite apreciar que las comunicaciones internas son más que un medio informativo de aspectos básicos del quehacer de la Subsecretaría, que consiste en la visión que Subtel ha tenido de ellas de manera histórica. Las comunicaciones internas son el núcleo de todas las relaciones entre personas al interior de la organización, y por ello tienen que estar enfocadas a la razón de ser de la misma: su propósito.

Otro hallazgo importante del estudio consiste en **la separación de las comunicaciones internas entre su diseño y su implementación**. Por un lado, lo formal y los medios de comunicación (algo que es función de quien tenga la responsabilidad de llevar las comunicaciones internas de manera formal, como Recursos Humanos o la Unidad de Comunicaciones, o de formular la estrategia, como Gabinete) generan contenido (medios, intranet, Newsletter, estrategia).

Por otro lado, ese diseño y contenido generado debiese ser tomado por alguien y aplicado en la organización. Esta implementación no depende del Encargado de la Unidad de Comunicaciones, ni de el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, que es hacia donde frecuentemente se dirigen las quejas y acusaciones de la responsabilidad de no llevar las comunicaciones internas de manera óptima. Los llamados a desarrollar la implementación de los diseñado en la línea, son los líderes.

Esta formalización de prácticas comunicativas puede consistir en propuestas muy sencillas, como reunirse todos los lunes a primera hora (y procesos asociados, como un sistema de incentivos a quienes lleguen a la hora a la reunión, o que comuniquen lo revisado en ella), en donde lo más importante no es la práctica en sí, sino que tener a la organización articulada y con ello hacerse cargo de lo que diseña Gestión de Personas o la Unidad de Comunicaciones.

Liderar no consiste en ser experto en los temas “duros” de una organización. El fenómeno comunicacional del liderazgo requiere efectividad comunicativa y la capacidad de transformar la estrategia en acción a través de conversaciones. Sería deseable que una autoridad al interior de una organización como Subtel, reconociera en su discurso, de manera empoderada, su rol de líder. Del mismo modo, un buen indicador del nivel del liderazgo se puede obtener de la opinión de los funcionarios que no poseen cargos directivos, respecto de las instancias comunicativas existentes con sus líderes.

Siguiendo con el uso de instancias comunicativas, **cuando la autoridad no se hace cargo de las inquietudes de las personas, ellas desarrollan su propio relato** (sobre todo si el líder no toma acción con instancias comunicativas que presentan duda y resultan cruciales para el trabajo de las personas con respecto a la estrategia). Surge comunicación informal espontánea que probablemente no esté alineada con lo que la autoridad hubiese querido informar en tal caso. **Un líder debe hacerse cargo de generar un relato respecto de todo lo que pasa en la organización**; los funcionarios no son entes que simplemente reproducen un trabajo de manera histórica: necesitan explicaciones, conducción y motivación que signifique su trabajo y los acontecimientos que van surgiendo en la organización.

Por otro lado, quizás como explicación a lo planteado, quienes son designados como líderes en una organización pública no necesariamente son los más idóneos para el cargo en términos comunicacionales (lo cual es razonable debido a que hay otros aspectos que resultan ser más relevantes para quienes designan a las autoridades; por ejemplo, que sea alguien de confianza, tenga capacidades técnicas, tenga manejo político, etcétera). Quizás no se tiene en mente que quienes ejercen cargos de jefatura debiesen poseer habilidades comunicativas para liderar la organización de la manera más óptima posible y, como el caso es una organización del Estado, generar valor público. Sin embargo, la organización debe hacerse cargo de mejorar sus liderazgos, incrementando sus habilidades comunicativas a través de mecanismos internos.

10.2. CONCLUSIONES ASOCIADAS A LA METODOLOGÍA

En primer lugar, el marco teórico diseñado logró otorgar una mirada integral para abordar las comunicaciones internas al interior de un organismo como Subtel. Se plantea que esta base teórica puede resultar útil quien quiera abordar las comunicaciones internas en el sector público.

Gracias a la teoría, sin perjuicio de que ocupando la misma teoría puedan obtenerse resultados distintos, en este proyecto fue posible plantear que *Subtel, una organización (sistema social, tipo particular de sistema complejo), consiste en un gran equipo de trabajo con un objetivo común: crear valor público. Luego, la comunicación interna de Subtel es la que los líderes llevan a cabo al interior de sus equipos, en torno a, y con el fin de cumplir lo planteado en, la estrategia.* Entender de esta manera las comunicaciones internas al interior de Subtel permitió poner énfasis en aspectos que inicialmente no hubiesen sido tan intuitivos para la estudiante (por ejemplo, centrar el objetivo en el rol de los líderes para generar valor público ya que son cruciales en cuanto al desarrollo de los objetivos de la organización, era algo que inicialmente la memorista no hubiese asociado a comunicaciones internas).

Con respecto a las herramientas de levantamiento de información, una encuesta hubiese sido una herramienta adecuada si las falencias en comunicaciones hubiesen estado acotadas a un aspecto específico planteado por la organización. Cuando lo que se plantea es un problema de comunicaciones internas a nivel genérico, en primer lugar se hace necesario acotar esa apreciación para ocupar los recursos de manera focalizada y eficiente, tratando de entender lo que pasa. Como las comunicaciones internas permean a toda la organización, una solución que hubiese abordado el diseño de políticas comunicativas, o medios de comunicación, no hubiese estado focalizada a un aspecto crucial de las comunicaciones: deben ser lideradas por personas.

La realización rigurosa de un diagnóstico permitió dar una base sólida a un problema que resulta simple de plantear: los líderes deben mejorar sus habilidades comunicativas. No es un planteamiento complejo ni novedoso; sin embargo, fue descubierto a partir de la aplicación de un método riguroso, (construcción de un marco teórico exhaustivo, diseño de una herramienta de levantamiento de información particular para el caso de Subtel, realización metódica y rigurosa de las entrevistas, procesamiento y análisis acabado de la información, síntesis en un problema empaquetado que abordaba aspectos organizacionales más allá de lo comunicativo) y por ello se debiese invertir esfuerzo en la búsqueda de su solución, ya que resultaría positivo para la organización.

La hipótesis inicial del estudio fue que para los miembros de la organización se percibían problemas de comunicaciones internas. Se probó la tesis del estudio: a juicio de la organización, existían falencias en comunicaciones internas. Quizás habiendo pecado de inocente con la tesis inicial, tras la realización del estudio, se piensa que hubiese resultado más apropiado y ambicioso indicar un problema específico de comunicaciones internas (por ejemplo, plantear que el problema de la organización era presentar una carencia comunicativa por parte de sus líderes).

Sin embargo, no habiendo realizado la investigación teórica, resultaba difícil plantear una hipótesis del problema que saliera del encasillamiento de las comunicaciones internas a aspectos básicos (como calificar los medios de comunicación como deficientes, o analizar dónde resulta más óptimo relegar la función del diseño de políticas comunicativas).

Las propuestas de mejora abordan, del mejor modo planteado desde la teoría, la causa de las falencias en comunicaciones internas en Subtel: resignificar el rol de los líderes (en el caso particular de Subtel, y cualquier organismo Estatal, Directivos Públicos) como los principales responsables de la comunicación en una organización.

Tras revisar lo anterior, se puede apreciar que se consiguió dar respuesta a los objetivos específicos planteados, y con ello al objetivo general: diseñar propuestas de mejora a las causantes del estado actual de las comunicaciones internas en Subtel, que integren aspectos comunicacionales, organizacionales y de procesos, con el fin de mejorar la gestión del Servicio.

Un desafío que surge de este estudio, que podría motivar próximas investigaciones, consiste en plantear cómo quienes no poseen jefaturas al interior de organizaciones altamente jerarquizadas, como las estatales, pueden hacerse cargo de las falencias comunicativas de sus líderes. Ya se planteaba el incentivo a ocupar espacios de autonomía existentes; sin embargo, cuando históricamente esos espacios se desprestigian por su ineffectividad, surgen barreras difíciles de sortear. Esta interrogante podría aplicar a otros campos además del organizacional; por ejemplo, podría plantearse al contexto educacional en cómo un grupo de estudiantes con un “mal profesor” en un establecimiento altamente estricto podría hacer algo al respecto.

10.3. CONTINUIDAD DEL TRABAJO EN SUBTEL

Haber podido entregar los resultados a la organización con el fin de recibir su apreciación de los mismos y poder integrar este conocimiento como retroalimentación al trabajo hubiese sido positivo y enriquecedor. Igualmente, haber contado con más tiempo para la realización del trabajo podría haber permitido implementar algunas de las propuestas de mejora para demostrar, nuevamente de manera empírica, que a la organización le conviene hacerse cargo de las comunicaciones internas de la manera planteada en este trabajo.

Reiterando la idea de difundir los resultados del diagnóstico, se plantea que este estudio puede abrir espacios de conversación al interior de la organización que faciliten la implementación de las propuestas de mejora. Por el contrario, si se opta por no mostrar los resultados del diagnóstico se puede generar una señal confusa a la organización, ya que en parte (a través de los funcionarios entrevistados) tuvo conocimiento de la realización de este estudio. Más allá de que plantear de manera abierta lo observado por un ente externo puede resultar positivo para generar discusión o acuerdo respecto de los resultados, resulta positivo ya que representa, en sí misma, una señal de que la autoridad está interesada en hacerse cargo de la situación.

El estudio plantea recomendaciones más o menos dificultosas de llevar a cabo. Probablemente es necesario pedir ayuda externa para conseguir desarrollar algunas. Sin embargo, surgen de la búsqueda a la respuesta más adecuada para el desafío planteado por la organización: “cómo mejorar las comunicaciones internas en Subtel”.

Responden, desde una mirada profesional, a resolver las caracterizadas como causantes del estado actual de las comunicaciones internas en función de un estudio serio, una investigación conceptual y el testimonio vivo de la propia organización.

Se considera que las comunicaciones internas debiesen ser un tema a cuidar tanto para cada nueva administración que llegue a Subtel como por los funcionarios estables en el Servicio. Hacerse cargo de las comunicaciones internas debiese ser algo cultural y compartido dentro de Subtel; se plantea que las recomendaciones que apuntan a la estructura organizacional de Subtel, en la medida de que la función de diseñar y evaluar los requerimientos comunicativos de los líderes no esté asociado a un cargo diseñado por una administración particular, y, por el contrario, se asocie a un cargo que lleve tiempo en la organización, en conjunto a las propuestas a los sistemas de gestión de recursos humanos, pueden tener un impacto a más largo plazo y modificar conductas de los funcionarios al interior de la organización.

Las conclusiones y propuestas planteadas buscan ser genéricas ya que probablemente lo que pasa en Subtel, pasa en otros Servicios Públicos. En ese sentido, si Subtel decide hacerse cargo de sus comunicaciones internas, en línea con las propuestas de mejora, puede llegar a considerarse un Servicio innovador dentro del Estado.

QUINTA PARTE
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

CAPÍTULO XI: BIBLIOGRAFÍA

- [1] Subsecretaría de Telecomunicaciones, Gobierno de Chile. ¿Qué es Subtel? [Online]. http://www.subtel.gob.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=2114&Itemid=64
- [2] Ley Chile, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (1977, Abril) DL-1762 30-ABR-1977 MINISTERIO DE TRANSPORTES. [Online]. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6732>
- [3] Subsecretaría de Telecomunicaciones, Gobierno de Chile. (2014) Organigrama Subtel - 2014. [Online]. <http://www.subtel.gob.cl/transparencia/organigrama/organigrama.html>
- [4] Michelle Bachelet Jeria, "Programa de Gobierno 2014-2018," Santiago, 2013.
- [5] Subsecretaría de Telecomunicaciones, Gobierno de Chile, "Telecomunicaciones para el País," , Santiago, 2014.
- [6] Subsecretaría de Telecomunicaciones, Gobierno de Chile. (2014) Misión y Visión de SUBTEL. [Online]. <http://www.subtel.gob.cl/2013-09-02-15-33-47/2013-09-02-15-44-32>
- [7] Subsecretaría de Telecomunicaciones, Gobierno de Chile. Historia. [Online]. http://www.subtel.gob.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=2114&Itemid=64
- [8] Community Tool Box Phil Rabinowitz. Capítulo 15. Ser un dirigente efectivo | Sección 4. Promover la Comunicación Interna | Sección Principal | Community Tool Box. [Online]. <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal>
- [9] Rafael Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, 6th ed. Santiago, Chile: Comunicaciones Noreste Ltda., 2003.
- [10] Leandro Alegsa. (2009, Marzo) Alegsa.com.ar - Portal de informática, internet, tecnologías y web. [Online]. <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>
- [11] Niklas Luhmann, *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*, 2nd ed. Barcelona, España: Anthropos Editorial; Universidad Iberoamericana; CEJA, Pontificia Universidad Javeriana, 1998.
- [12] Mario Waissbluth, "Sistemas Complejos y Gestión Pública," Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, 2008.
- [13] Sergio Moriello. (2013) Sistemas complejos, caos y vida artificial. [Online]. <http://www.redcientifica.com/doc/doc200303050001.html>
- [14] Humberto Maturana, *Transformación en la convivencia*, 2nd ed. Santiago, Chile: Dolmen Ediciones S.A., 2002.
- [15] Estudiantes de FSOC. (2009) El Sistema Social. [Online]. <http://www.estudiantesdefsoc.com.ar/sociologia/51-sociologia-sistemica/442-el-sistema-social.html>
- [16] Niklas Luhmann, *Introducción a la Teoría de Sistemas*, 1st ed. México D.F., México: Universidad Iberoamericana A.C., 2002.

- [17] Ronnie Flowers. (2011, Agosto) Sistema Social. [Online]. <http://es.slideshare.net/7ronnie7/sistema-social-8943370>
- [18] Darío Rodríguez, *Diagnóstico Organizacional*, 7th ed. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, 2012.
- [19] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2014, Diciembre) Biblioteca del Congreso Nacional de Chile / BNC. [Online]. <http://www.bcn.cl/ecivica/constitucion/>
- [20] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2014, Diciembre) Biblioteca del Congreso Nacional de Chile / BNC. [Online]. <http://www.bcn.cl/ecivica/estado/>
- [21] Marco Moreno. (2009, Mayo) Valor Público: un enfoque integral para la gestión de políticas. [Online]. www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35927/C16_valor_publico.ppt
- [22] Gerencia de Innovación CAS - Chile S.A.. (2014, Agosto) Valor Público - CAS Chile. [Online]. http://www.caschile.cl/index.php?option=com_attachments&task=download&id=191
- [23] Darío Rodríguez, *Gestión Organizacional, Elementos para su Estudio*, 2nd ed. Santiago, Chile: Centro de Extensión Pontificia Universidad Católica de Chile, 1995.
- [24] Mario Waissbluth, "Gestión del cambio en el sector público," Diplomado en Gerencia Pública; Magister en Gestión y Políticas Públicas; Departamento Ingeniería Industrial, Santiago, Documento de Trabajo Diciembre 2008.
- [25] Fernando Flores, "Notas Preliminares para Constituir y Liderar Equipos," *Business Design Associates, Inc.*, 1997.
- [26] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Hoskisson Robert E., *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*, 7th ed., S.A. Cengage Learning Editores, Ed. México, 2008.
- [27] Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional - Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, 6th ed. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1994.
- [28] José Carlos Lozano Rendón, *Teoría e investigación de la comunicación de masas*, Leticia Figueroa Gaona, Ed. Estado de México: Pearson Educación de México, 2007, vol. II.
- [29] Darío Rodríguez, María Pilar Opazo, and René colaboración Ríos, *Comunicaciones de la Organización*, 1st ed., Ediciones UC, Ed. Santiago, Chile, 2007.
- [30] James Stoner, Edward Freeman, and Daniel Gilbert, *Administración*, 4th ed. México: Prentice Hall Hispanoamérica, 1996.
- [31] Tesis y Monografías. (2007, Julio) Tesis y Monografías. [Online]. <http://tesisymonografias.blogspot.com/2007/06/el-arbol-del-problema.html>
- [32] José Tomás Ruano Peña. (2013, Abril) REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES.

CAPÍTULO XII: ANEXOS

11.1. ANEXO A: ANTECEDENTES GENERALES DE SUBTEL

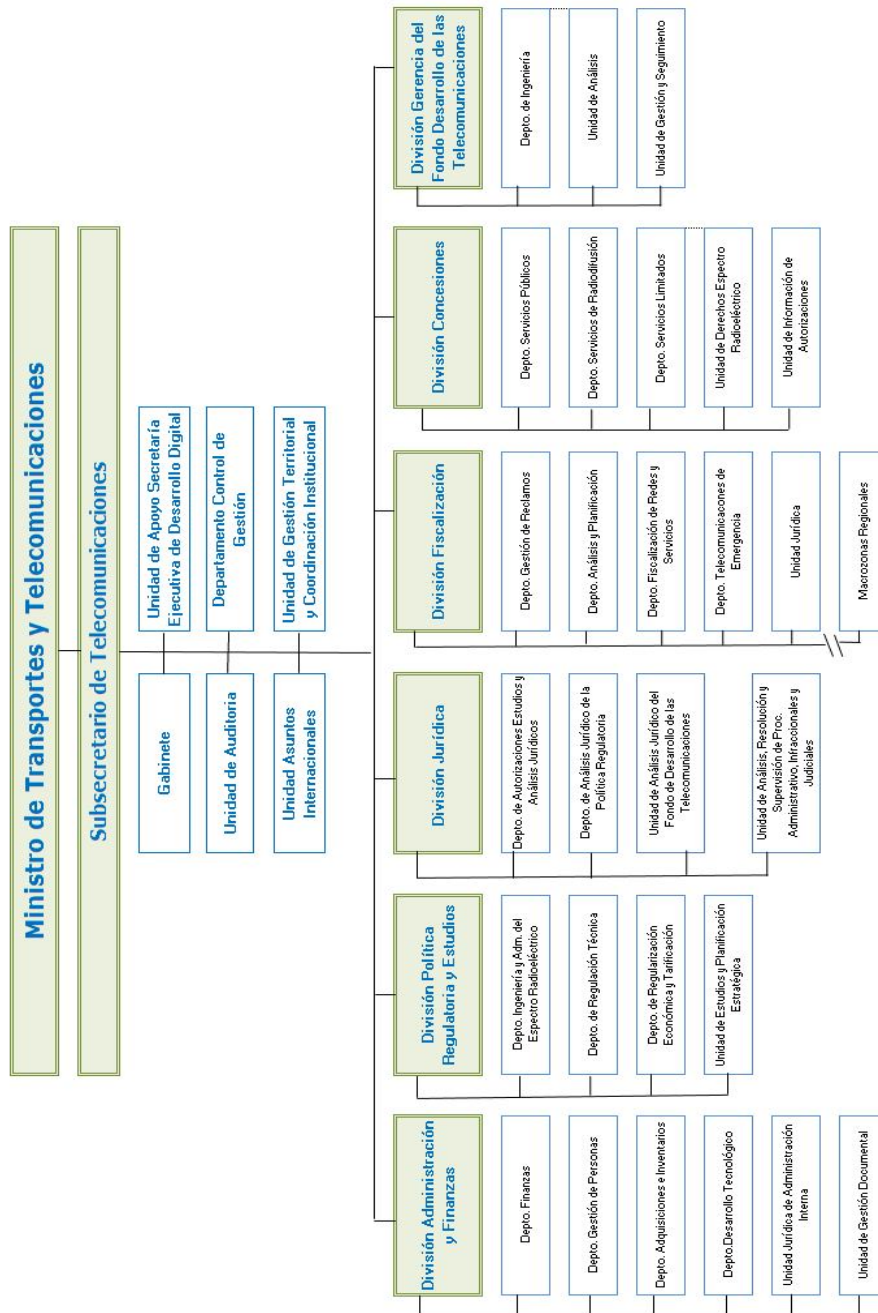


Ilustración 11: Organigrama Subsecretaría de Telecomunicaciones. Fuente: Intranet de Subtel. Nota: Organigrama actualmente declarado (Última fecha de revisión: 23 de Diciembre de 2014).

Visión:

“Ser un servicio público de excelencia que contribuya en forma decisiva y permanente al éxito de las políticas de gobierno, en el ámbito de las tecnologías de información y comunicación.”

Misión:

“Promover el acceso equitativo a las telecomunicaciones, reduciendo la brecha digital mediante el otorgamiento de subsidios, concesiones y permisos; profundizar la competencia en el mercado, actualizando el marco normativo del sector y reformulando la institucionalidad, para asegurar la debida protección de los usuarios, fiscalizando el cumplimiento de las normas, en el contexto del rol subsidiario del Estado, permitiendo mayor igualdad de oportunidades y el incremento de la calidad de vida para todos los habitantes del país.”

Declaraciones Estratégicas Subtel. Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones del Gobierno de Chile, Subtel, “Misión y Visión de SUBTEL,” Mayo 2014. [Online]. Disponible: <http://www.subtel.gob.cl/2013-09-02-15-33-47/2013-09-02-15-44-32>

	Total Cantidad	Total Edad Promedio	Total Antigüedad	Porcentaje por División [%]	Porcentaje del Total [%]
▼ ADMINISTRACION Y FINANZAS	72	40,0	9,0	100	22,4
▼ ADMINISTRATIVO	12	44,1	12,1	16,7	
▼ AUXILIAR	2	48,5	6,1	2,8	
▼ DIRECTIVO	3	40,7	12,0	4,2	
▼ PROFESIONAL	33	38,9	8,9	45,8	
▼ TECNICO	22	38,7	7,5	30,6	
▼ CONCESIONES	44	45,6	16,5	100	13,7
▼ ADMINISTRATIVO	8	44,4	15,0	18,2	
▼ DIRECTIVO	2	45,0	16,0	4,5	
▼ PROFESIONAL	31	45,6	16,5	70,5	
▼ TECNICO	3	48,7	21,3	6,8	
▼ FISCALIZACION	111	43,9	11,7	100	34,5
▼ ADMINISTRATIVO	24	42,4	10,8	21,6	
▼ DIRECTIVO	2	52,5	14,8	1,8	
▼ PROFESIONAL	68	46,8	13,8	61,3	
▼ TECNICO	17	33,4	4,3	15,3	
▼ GABINETE	36	41,5	7,1	100	11,2
▼ ADMINISTRATIVO	4	43,3	13,1	11,1	
▼ AUT. GOBIERNO	1	37,0	5,3	2,8	
▼ DIRECTIVO	1	55,0	19,2	2,8	
▼ PROFESIONAL	26	41,1	6,5	72,2	
▼ TECNICO	4	40,0	2,7	11,1	
▼ GERENCIA FDT	25	40,0	8,4	100	7,8
▼ ADMINISTRATIVO	2	33,0	5,5	8,0	
▼ DIRECTIVO	1	43,0	17,2	4,0	
▼ PROFESIONAL	21	41,0	8,3	84,0	
▼ TECNICO	1	31,0	7,3	4,0	
▼ JURIDICA	20	37,2	6,1	100	6,2
▼ ADMINISTRATIVO	1	23,0	2,4	5,0	
▼ DIRECTIVO	1	45,0	12,7	5,0	
▼ PROFESIONAL	16	36,3	5,6	80,0	
▼ TECNICO	2	47,5	8,5	10,0	
▼ POLITICA REGULATORIA	14	45,2	10,9	100	4,3
▼ ADMINISTRATIVO	1	62,0	11,5	7,1	
▼ DIRECTIVO	1	46,0	11,9	7,1	
▼ PROFESIONAL	12	43,8	10,7	85,7	
Total general	322	42,3	10,6		

Tabla 11: Caracterización Dotación Subtel. Fuente: Creación propia.
Nota: Datos utilizados en base a dotación al mes de junio de 2014.

11.2. ANEXO B: ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS VERSIÓN COMPLETA

Tiempo Aproximado: 90 – 120 minutos.

Cantidad de información a recolectar: Alta – Muy Alta

Preguntas Introductorias

Para preparar la entrevista será necesario tener claro en dónde trabaja el/la entrevistado/a: lugar dentro del organigrama y el trabajo que se lleva a cabo en la correspondiente unidad/departamento/división.

A pesar de lo anterior, las primeras preguntas tendrán el objetivo de generar confianza en el/la entrevistado/a. Estas preguntas serán amplias y buscarán involucrar personalmente quien se entrevista.

- ▶ ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
- ▶ ¿En qué consiste su trabajo en el día a día?, ¿qué es lo que hace habitualmente?
- ▶ ¿Con quienes trabaja?
- ▶ ¿Qué relación tiene con las otras divisiones (flujos de información transmitidos)?

Preguntas de Testeo Previo de la Hipótesis

Con estas preguntas se buscará testear si surge de manera intuitiva e instantánea el problema de comunicaciones internas como una preocupación.

- ▶ ¿Ha tenido usted tiempo para formarse una opinión acerca de esta organización?
- ▶ ¿Cómo andan las cosas en esta organización?
- ▶ ¿Qué le gustaría mejorar acerca de su trabajo?
- ▶ ¿Qué considera que podría hacer esta organización para ser más efectiva?
- ▶ ¿Qué considera serían los 3 mayores desafíos de la organización?

Preguntas Temáticas

Existen diferentes aspectos a ser cubiertos comúnmente por un diagnóstico organizacional. Cómo se busca testear si hay algún aspecto que pudiera tener relación con el problema de comunicaciones internas, se tocarán, de manera breve, algunos puntos del diagnóstico organizacional propuesto por Darío Rodríguez, sociólogo de la Pontificia Universidad Católica, desde un enfoque organizacional hacia la construcción de la percepción de las comunicaciones internas.

Referentes a Cultura Organizacional

- ▶ ¿Qué característica consideraría que debiese tener un buen trabajador?
- ▶ ¿Cómo comunicaría un buen trabajador lo que hace?
- ▶ ¿Qué mitos existen acerca del trabajo acá en Subtel?

- ▶ ¿Cómo se transmiten estos mitos?
- ▶ ¿Qué creencias existen acerca de los plazos en general?
- ▶ ¿Cómo se comunican esos plazos?
- ▶ ¿Qué personas han marcado un estilo en esta organización?
- ▶ ¿Cómo se comunicaban estas personas?
- ▶ ¿Qué formas históricas de hacer existen en Subtel?
- ▶ ¿Cuáles son los tres principales valores de Subtel?
- ▶ ¿Opina que estos valores son compartidos por los trabajadores?

Referentes a Autoridad y Liderazgo

- ▶ ¿Qué estilo típico de liderazgo ejercen las autoridades?
- ▶ ¿Qué acciones toman para transmitir la estrategia que quieren seguir?
- ▶ ¿Existen líderes anónimos?, ¿cómo son?, ¿qué podría decir de ellos/as?

Referentes a Conflictos

- ▶ ¿Qué conflicto es el más recurrente en esta organización? (Ejemplos para guiar por si no surge alguno: sindicatos, gabinete y poder, profesionales y no, antigüedad, divisiones, remuneraciones).
- ▶ ¿Qué acciones se han tomado/toman para afrontar los conflictos?

Referentes a Motivación

- ▶ ¿Qué se ha hecho con respecto a motivación laboral en Subtel?, ¿qué mecanismos se utilizan?

Referentes a Clima laboral

- ▶ ¿Existen mecanismos por los cuales se reconozca el trabajo?, ¿Qué mecanismos se utilizan para reconocer el desempeño?
- ▶ ¿Qué haría que el trabajo fuera más grato en Subtel?, ¿considera que el trabajo es ya lo suficientemente grato?

Referentes a Toma de decisiones

- ▶ ¿Qué decisiones son fundamentales en Subtel?
- ▶ ¿Quién toma las decisiones en Subtel?
- ▶ ¿Quiénes tienen acceso a la toma de decisiones?
- ▶ ¿Hasta que nivel jerárquico se participa en la toma de decisiones?
- ▶ ¿Qué canales existen para recoger las opiniones a la hora de tomar decisiones?

Preguntas re-testeo Hipótesis

Con estas preguntas se buscará testear si luego de las preguntas anteriormente realizadas surge de manera el problema de comunicaciones internas como una preocupación.

- ▶ Si le pregunto de nuevo: (decir antes, recordar lo que ya había mencionado) ¿Qué considera serían los 3 mayores desafíos de la organización?

- ▶ ¿Considera a las comunicaciones internas como una dimensión a mejorar? ¿por qué? (si no se mencionó anteriormente, preguntar explícitamente por cuáles cree que son los efectos)
- ▶ ¿Qué consideraría como causas de las falencias en comunicaciones internas?

Preguntas de Cierre

Preguntas para cerrar de manera positiva la entrevista.

- ▶ ¿Qué considera como las 3 mayores fortalezas de su división?
- ▶ ¿Qué considera como las 3 mayores fortalezas de la organización?

PREGUNTAS VERSIÓN RESUMIDA

*Tiempo Aproximado: 60 minutos.
Cantidad de información a recolectar: Media – Alta*

Preguntas Introductorias

Para preparar la entrevista será necesario tener claro en dónde trabaja el/la entrevistado/a: lugar dentro del organigrama y el trabajo que se lleva a cabo en la correspondiente unidad/departamento/división.

A pesar de lo anterior, las primeras preguntas tendrán el objetivo de generar confianza en el/la entrevistado/a. Estas preguntas serán amplias y buscarán involucrar personalmente quien se entrevista.

- ▶ ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
- ▶ ¿En qué consiste su trabajo en el día a día?, ¿qué es lo que hace habitualmente?
- ▶ ¿Con quienes trabaja?
- ▶ ¿Qué relación tiene con las otras divisiones (flujos de información transmitidos)?

Preguntas de Testeo Previo de la Hipótesis

Con estas preguntas se buscará testear si surge de manera intuitiva e instantánea el problema de comunicaciones internas como una preocupación.

- ▶ ¿Ha tenido usted tiempo para formarse una opinión acerca de esta organización?
- ▶ ¿Cómo andan las cosas en esta organización?
- ▶ ¿Qué le gustaría mejorar acerca de su trabajo?
- ▶ ¿Qué considera serían los 3 mayores desafíos de la organización?

Preguntas Temáticas efectos y estado actual CCII

Existen diferentes aspectos a ser cubiertos comúnmente por un diagnóstico organizacional. Cómo se busca testear si hay algún aspecto que pudiera tener relación con el problema de comunicaciones internas, se tocarán, de manera breve, algunos puntos del diagnóstico organizacional propuesto por Darío Rodríguez, sociólogo de la Pontificia Universidad Católica, desde un enfoque organizacional hacia la construcción de la percepción de las comunicaciones internas.

Referentes a Cultura Organizacional

- ▶ ¿Qué mitos existen acerca del trabajo acá en Subtel?
- ▶ ¿Cómo se transmiten estos mitos?
- ▶ ¿Qué formas históricas de hacer existen en Subtel?

Referentes a Autoridad y Liderazgo

- ▶ ¿Qué acciones toman para transmitir la estrategia que quieren seguir?
- ▶ ¿Existen líderes anónimos?, ¿cómo son?, ¿qué podría decir de ellos/as?

Referentes a Conflictos

- ▶ ¿Qué conflicto es el más recurrente en la organización? (sindicatos, gabinete y poder, profesionales y no, antigüedad, divisiones, remuneraciones)

- ▶ ¿Qué acciones se han tomado/toman para afrontar los conflictos?

Referentes a Motivación

- ▶ ¿Qué se ha hecho con respecto a motivación laboral en Subtel?, ¿qué mecanismos se utilizan?

Referentes a Clima laboral

- ▶ ¿Existen mecanismos por los cuales se reconozca el trabajo?, ¿Qué mecanismos se utilizan para reconocer el desempeño?

Referentes a Toma de decisiones

- ▶ ¿Cuál es el grado de participación del resto de la organización en la toma de decisiones? (informativa, consultiva, decisiva)
- ▶ ¿Hasta que nivel jerárquico se participa en la toma de decisiones?

Preguntas Causas CCII

Con estas preguntas se buscará testear si luego de las preguntas anteriormente realizadas surgen las comunicaciones internas como una preocupación.

- ▶ ¿Considera a las comunicaciones internas como una dimensión a mejorar? ¿por qué?
- ▶ ¿Qué consideraría como causas de las falencias en comunicaciones internas?

Preguntas de Cierre

Preguntas para cerrar de manera positiva la entrevista.

- ▶ ¿Qué considera como las 3 mayores fortalezas de su división?
- ▶ ¿Qué considera como las 3 mayores fortalezas de la organización?

PREGUNTAS VERSIÓN CORTA

Tiempo Aproximado: 30 minutos.

Cantidad de información a recolectar: Baja – Media

Preguntas Introductorias

Para preparar la entrevista será necesario tener claro en dónde trabaja el/la entrevistado/a: lugar dentro del organigrama y el trabajo que se lleva a cabo en la correspondiente unidad/departamento/división.

A pesar de lo anterior, las primeras preguntas tendrán el objetivo de generar confianza en el/la entrevistado/a. Estas preguntas serán amplias y buscarán involucrar personalmente quien se entrevista.

- ▶ ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
- ▶ ¿En qué consiste su trabajo en el día a día?, ¿qué es lo que hace habitualmente?
- ▶ ¿Con quienes trabaja?

Preguntas de Testeo de la Hipótesis

Con estas preguntas se buscará testear si surge de manera intuitiva e instantánea el problema de comunicaciones internas como una preocupación.

- ▶ ¿Ha tenido usted tiempo para formarse una opinión acerca de esta organización?
- ▶ ¿Cómo andan las cosas en esta organización?
- ▶ ¿Qué considera serían los 3 mayores desafíos de la organización?
- ▶ ¿Considera a las comunicaciones internas como una dimensión a mejorar? ¿por qué?
- ▶ ¿Qué consideraría como efectos de las falencias en comunicaciones internas?
- ▶ ¿Qué consideraría como causas de las falencias en comunicaciones internas?
- ▶ ¿Qué considera como las 3 mayores fortalezas de la organización?