



Universidad de Chile  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Magíster en Comunicación Social

**Descripción de las relaciones comunicacionales *formales e informales*  
en organizaciones de salud pública: el caso de un establecimiento  
hospitalario chileno.**

**Tesis para optar al grado de Magíster en Comunicación Social.**

**Autor: Elmo Catalán Agüero  
Profesora guía: María Cecilia Bravo**

Santiago, enero de 2014

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I: GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMUNICACIÓN EN EL SECTOR SALUD	7
1.1. Modelo de Atención Integral en Salud y la gestión del cambio en el sector salud.	7
1.2. El Contexto del Servicio de Atención a las Personas.	12
1.3. La relevancia de la confianza y la comunicación para gestionar los cambios.	13
CAPÍTULO II: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	16
2.1. La comunicación y su evolución.	16
2.2. Enfoques teóricos de la Comunicación Organizacional.	23
2.3. Definiciones de Comunicación Organizacional.	26
2.4. Cuatro conceptos claves en la teoría de Goldhaber.	29
2.5. Relaciones de redes formales.	31
2.6. Relaciones de redes informales.	35
2.7. Las tres escuelas de administración y su relación con las redes de comunicación.	36
2.7.1. Administración Científica.	36
2.7.2. Escuela de Relaciones Humanas.	39
2.7.3. Escuela de sistemas.	42
2.8. Conclusión del capítulo.	44
CAPITULO III: METODOLOGÍA	46
3.1. Enfoque metodológico y método.	46
3.2. Tipo de estudio.	49
3.3. Universo y muestra.	49
3.3.1. Selección de la muestra.	50
3.3.2. Técnicas de recolección, análisis y producción de información.	53
3.3.3. Análisis de la información.	59
CAPÍTULO IV: RESULTADO DE INVESTIGACIÓN	62
4.1. Descripción de los resultados de investigación	62
4.1.1. Categoría: Comunicación Formal.	64

4.1.2. Categoría Comunicación Informal	77
4.2. Análisis e interpretación de los resultados de investigación	92
REFLEXIONES FINALES	114
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	129
Carta de Consentimiento Informado	130
Organigrama del Establecimiento	131
Pauta de Entrevista para Grupo focal	132
Cuaderno de campo	134
Pauta Entrevista Semi-estructurada	150
Diagrama de Argyris y Putman	151
Rutinas defensivas del callar	152
Ejemplo 1: Rutinas del callar	153
INDICE DE CUADROS	
Cuadro N°1 Características de la muestra entrevistada	52
Cuadro N°2 Características de la muestra observada	53
Cuadro N° 3: Categorías	62
Cuadro N° 4: Codificación de la comunicación formal.	63
Cuadro N° 5: Codificación de la comunicación informal.	63
Cuadro N° 6: Ventana de Johari.	108
Cuadro N°7: Rutinas defensivas del callar	112

## RESUMEN

Entre los múltiples aspectos que supone la implementación de la reforma de salud -especialmente del nuevo modelo de atención primaria- está el poder desarrollar una gestión que, considere el escuchar, comprenda los fenómenos que conforman el entorno de la organización y sepa identificar y proyectarse a las necesidades de la red y sus usuarios. De este modo, para que la organización tenga éxito en la tarea de gestionar los cambios requeridos se requiere de una fluidez en la comunicación al interior de la organización.

El estudio realizado tuvo como objetivo describir las relaciones comunicacionales *formales e informales* en una unidad particular de una organización de salud pública: Servicio de Atención a las Personas de un establecimiento hospitalario chileno.

La investigación revisa y da cuenta de la gestión del cambio y la comunicación en el sector salud y de los distintos enfoques y aproximaciones teóricas al concepto de comunicación organizacional.

Para el logro del objetivo de la investigación, se realizó observación de campo y entrevistas en profundidad a funcionarios del SAP, y tomando como base los conceptos de la teoría de Goldhaber (1984). En su obra *Comunicación organizacional* se describen y analizan los distintos aspectos que afectan en la fluidez de los canales de comunicación al interior de dicha organización.

Las conclusiones del estudio apuntan a que no existe el diseño para generar los cambios requeridos, es decir, no hay un diseño planificado de espacios conversacionales, y de reflexión sobre cuáles son los mejores métodos para difundir los mensajes y propósitos de la organización.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene su origen en la necesidad experimentada por los servicios públicos hospitalarios para responder con eficiencia y eficacia a las necesidades y demandas de una comunidad cada día más consciente de sus derechos relacionados con la consecución de la mejora del concepto de salud y la mejor calidad de la atención hospitalaria.

El desafío de los establecimientos hospitalarios consiste en definir adecuadamente cómo dar una respuesta que satisfaga eficazmente las necesidades de salud de la población expresadas en las solicitudes de la red asistencial, basada en criterios clínicos y gerenciales, al mismo tiempo que la consecución de los logros hacia una mayor calidad percibida por las personas y un mejor uso de los recursos desde el punto de vista de la eficiencia.

En el sector salud, y en particular en la red asistencial, son múltiples los actores que intervienen en la toma de decisiones y en su gestión para la mejora de estas. Así pues, es indispensable la mirada y la interpretación que sobre la misma realidad, tienen los diferentes actores que actúan e interactúan en ella, y también buscan modificarla<sup>1</sup>. Para ello es indispensable crear espacios de interlocución y participación. Ello implica crear redes de colaboración y alianzas estratégicas al interior y exterior de los diferentes servicios.

De acuerdo a lo anterior, para que una unidad de salud tenga éxito en la tarea de gestionar los cambios requeridos para concebir un nuevo modelo de atención en salud, se requiere de una permanente escucha y de una retroalimentación mutua, con sus equipos. Esto último, implica fluidez en la comunicación al interior de la organización.

En este sentido, la comunicación organizacional implica dotar a las personas de actitudes, valores, sentimientos, relaciones y habilidades, así como también implica procesos y canales que una vez adecuadamente instalados,

---

<sup>1</sup>Mario Rovere, Planificación estratégica de recursos humanos, pp 71, OPS 1993, Serie Desarrollo de Recursos Humanos n° 96.

puedan favorecer cualquier proceso de cambio, y en particular, el modelo que se busca instalar al interior de los hospitales.

De acuerdo a lo anterior, esta tesis tiene como objetivo describir como se dan las comunicaciones formales e informales en una unidad particular de un hospital, y de esta forma contribuir a futuro con elementos de análisis que permitan mejorar la fluidez de los canales de comunicación al interior del servicio, y mejoren con esto la escucha y retroalimentación institucional.

En el primer capítulo se revisa la gestión del cambio y comunicación en el sector salud, específicamente, se da cuenta sobre el modelo de atención integral en salud y sobre el contexto del Servicio de Atención a las Personas –SAP- y la relevancia de la confianza y la comunicación para gestionar los cambios.

En el segundo capítulo se aborda la gestión de la comunicación, incluyendo una revisión de la evolución del concepto de comunicación, los enfoques teóricos y definiciones de la comunicación organizacional, los conceptos claves de la teoría de Goldhaber y la noción de redes formales e informales. Se revisan también las tres escuelas de administración y su relación con las redes de comunicación, a saber, la escuela de administración científica, la escuela de relaciones humanas y la escuela de sistemas.

En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada para lograr los objetivos planteados en la investigación y en el cuarto capítulo se da cuenta del análisis e interpretación de los resultados de la investigación. Finalmente, en el último apartado se desarrollan las reflexiones finales.

## **CAPITULO I: GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMUNICACIÓN EN EL SECTOR SALUD**

En este capítulo se puede encontrar, en primer lugar, los antecedentes del problema de investigación; es decir, los desafíos que plantea la reforma de salud a las personas, los equipos de salud y altos directivos de los servicios de salud y a los establecimientos que componen la red asistencial. En segundo lugar, los antecedentes del contexto del Servicio de Atención de las Personas (SAP) de un establecimiento hospitalario chileno, unidad que es el objeto de este estudio, y que permiten situar y conocer los antecedentes y componentes organizacionales y su historia. En tercer lugar, se puede encontrar la relevancia de este estudio, en términos sociales y teóricos, además de metodológicos. En esta última parte, se plantean las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación.

### **1.1. Modelo de Atención Integral en Salud y la gestión del cambio en el sector salud.**

La Reforma de Salud en Chile, conocida como Reforma AUGE, ha sido el mayor esfuerzo realizado por el país en los últimos 25 años con el fin de mejorar su sistema de salud. Entre sus principales objetivos, están el dar prioridad a una política sanitaria con énfasis preventivo y con intervenciones a nivel del conjunto de la población; disminuir la brecha de inequidad entre los sectores más vulnerables y los más acomodados, como también entre el sector rural y el urbano y ofrecer una atención que garantice oportunidad, calidad y protección financiera para los problemas de salud con alto impacto sanitario. Asimismo, la Reforma busca disminuir la brecha de oportunidad que existe entre el subsistema público y privado de aseguramiento, los que coexisten desde fines de los años 70 (Infante y Paraje, 2010).

En el marco de esta Reforma, el sistema de salud debe contribuir a mejorar la salud de la población y minimizar las disparidades observadas, empleando los conocimientos más avanzados y asegurando equidad de acceso a servicios de salud de alta calidad y capacidad resolutiva. Existe evidencia de que los Sistemas de Salud organizados en torno a Atención Primaria y un Modelo de atención integral, basado en los principios de la salud familiar, son el medio a través del cual se logran ambas metas.

Por otra parte, el logro de los objetivos sanitarios requiere que toda la red de salud actúe en forma sinérgica y coordinada, en torno a las necesidades de las personas, sus familias y comunidad, articulando todos los recursos que estén a su alcance para lograr el mejor estado de bienestar posible. Esto implica la transformación del sistema desde la provisión de servicios de atención de salud hacia la “cultura del cuidado de la salud”.

En tal sentido, el modelo de atención de carácter integral, familiar y comunitario, hace suyas las demandas ciudadanas y constituye una oportunidad para lograr los desafíos de la reforma. Define un modelo de relación entre las personas con su entorno y los equipos de salud, entendiéndose la atención de salud como un proceso continuo de cuidado integral de las personas y sus familias, el que por una parte, se anticipa a la aparición de enfermedad y entrega herramientas para el autocuidado y por otra, frente a un problema de salud permite a la red sanitaria responder de manera oportuna, eficiente y eficaz para recuperar el estado de bienestar.

En la última década, ha habido un impulso sostenido para la implementación del Modelo de Atención, tanto en APS como en toda la Red de Atención de Salud. Las experiencias son múltiples y diversas.<sup>2</sup>

La crisis de credibilidad de los servicios públicos hospitalarios y el creciente cambio en el comportamiento de las personas en Chile en los últimos 10 años desde pacientes a usuarios con derechos, ha obligado a la red de salud a reconocer y responder con eficacia-eficiencia a las necesidades y demandas que se generan en su entorno para recuperar la confianza social, gestándose en 2005 desde el Ministerio de Salud el Modelo Integral de Atención en Salud<sup>3</sup>.

Este modelo da cuenta de los cambios sociales, culturales, epidemiológicos y demográficos de la población chilena. La obsolescencia del modelo de atención obligó a transformaciones orientadas hacia la maximización del impacto sanitario de las acciones; el énfasis en la promoción y el control de factores de riesgo de enfermar por condicionantes ambientales y sociales, la creación de condiciones materiales y modificaciones conductuales para una

---

<sup>2</sup> Ver Subsecretaría de Redes Asistenciales (2005). *Modelo Integral de Atención en Salud*. Serie Modelo de Atención, Cuaderno N° 1, Chile. [http://www.bibliotecaminsal.cl/lildbi/docsonline/4/1/014-Serie de Cuadernos de Redes N°1 Modelo de Atención Integral en Salud.pdf](http://www.bibliotecaminsal.cl/lildbi/docsonline/4/1/014-Serie%20de%20Redes%20N%C2%BA%201%20Modelo%20de%20Atenci%C3%B3n%20Integral%20en%20Salud.pdf)

<sup>3</sup>Op. Cit.



vida saludable; la prevención de enfermedades con énfasis en la pesquisa oportuna o el diagnóstico precoz de éstas; la resolución integral de los problemas de salud, mayoritariamente en forma ambulatoria, incorporando además, mecanismos de financiamiento que incentiven la atención ambulatoria y el uso racional de tecnologías sanitarias con eficacia y efectividad científicamente demostrada.

Este modelo se definió como “El conjunto de acciones que promueven y facilitan la atención eficiente, eficaz y oportuna que se dirige, más que al paciente o a la enfermedad como hechos aislados, a las personas, consideradas en su integralidad física y mental y como seres sociales pertenecientes a diferentes tipos de familia y comunidad, que están en un permanente proceso de integración y adaptación a su medio ambiente físico, social y cultural”<sup>4</sup>.

Este modelo describe la forma óptima de organizar las acciones sanitarias, de modo de satisfacer los requerimientos y demandas de la comunidad y del propio sector.

Su quehacer sanitario descansa en un equipo de salud multidisciplinario y de liderazgo horizontal, ubicado básicamente en el nivel de atención primaria, que se hace cargo de la población de un territorio acotado, aplicando el enfoque familiar, es decir, acompaña a los integrantes de la familia durante todo el ciclo vital, apoyando los momentos críticos con consejería, educación y promoción de salud, controlando los procesos para detectar oportunamente el daño y proporcionando asistencia clínica y rehabilitación oportuna en caso de patología aguda o crónica. La formación y competencias de este equipo son acordes al nuevo perfil epidemiológico, a la gestión en red y con habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

El rol de los hospitales en el modelo de atención, es la contribución de una manera concordante al modelo, a la resolución de problemas requeridos desde la red asistencial, en base al tipo de actividades, nivel de complejidad y especialidades que la propia red le ha definido, en atención abierta y cerrada, incluida la atención de urgencia. Los establecimientos hospitalarios separan su actividad en ambulatoria y cerrada, debiendo tender progresivamente a la ambulatorización de los procesos clínicos.

---

<sup>4</sup> Óp. Cit.

El reto es definir adecuadamente cómo dar una respuesta que satisfaga eficazmente las necesidades de salud de la población expresada en las solicitudes de la red asistencial, basada en criterios clínicos y gerenciales, a la vez que lograr una mayor calidad percibida por las personas y un mejor uso de los recursos desde el punto de vista de la eficiencia.

Al interior de la red, son los profesionales que están en contacto con los pacientes, los que en forma generalmente autónoma y descentralizada, toman decisiones sobre qué hacer a los pacientes y esas decisiones tienen repercusiones institucionales relevantes y también costos.

Para esto es clave que sepan qué hacer y cómo hacer lo que hay que hacer. El desafío está puesto en la capacidad de gestión de los equipos de salud, para entregar servicios de mayor calidad, sin que esto implique mayores costos.

Esta búsqueda de “hacerlo mejor en la gestión” al interior de los establecimientos obliga a tener una mirada sistémica sobre la realidad. Lo que pasa no puede ser explicado solamente desde los directivos de la institución pues esa visión será siempre incompleta. Es indispensable la mirada que sobre la misma realidad tienen los diferentes actores que actúan e inter-actúan en ella y también buscan modificarla<sup>5</sup>. Para ello es indispensable crear espacios de interlocución y participación. Ello ayudará además a mejorar la comunicación, a establecer alianzas y «redes de colaboración».

Para ello deben generarse y desarrollarse espacios de participación de los miembros de la propia institución, como para la búsqueda de soluciones y control de la gestión, asegurando que ésta última vaya hacia el interés común. Estas instancias son vitales además para involucrar a todos en el proceso de diseño de planes de acción que aseguren su éxito al construirse participativamente, para transparentar la gestión pública y para comprometer a los involucrados en los procesos asistenciales, así como a sus usuarios, en los resultados de la institución.

Para que esta especie de compromiso en cascada resulte, es fundamental el rol del liderazgo superior de la organización para promover y encauzar la participación de los actores internos y externos, recogiendo aportes y críticas para orientar los desarrollos de la institución.

---

<sup>5</sup>Mario Rovere, Planificación estratégica de recursos humanos, pp 71, OPS 1993, Serie Desarrollo de Recursos Humanos n° 96.

El nuevo modelo de salud integral señala que el cambio institucional involucra valores, personas, cultura y capacidad gerencial; y se enfrenta a resistencia y obstáculos; por tanto, para el éxito de esta tarea se requiere de: (i) un liderazgo que conduzca el cambio, (ii) un proceso permanente de escucha (información) y reflexión (retroalimentación), (iii) un pensamiento y propuesta estratégica compartida (sentido o razón de ser), (iv) un plan compartido (participación organizada y corresponsable) y, (v) una nueva competencia en la organización para «aprender a cambiar o aprender a aprender» (cultura de aprendizaje institucional).

De ahí la relevancia de aportar con investigaciones que den cuenta de la gestión de las comunicaciones y conversaciones que favorecen los cambios e implementación de la reforma en un contexto participativo, con énfasis en la retroalimentación constante de los procesos de cambio, que implique escuchar y recibir juicios por parte de todos los actores del sistema.

Los establecimientos, necesitan desarrollar una gestión que, escuchando y comprendiendo los fenómenos que conforman el entorno de la organización, sepan identificar y proyectarse a las necesidades de la red y sus usuarios, quienes exigen respuestas crecientemente flexibles, oportunas, efectivas y eficientes.

Es así, que los establecimientos necesitan desarrollar la capacidad estratégica para cambiar intencionada y continuamente; por lo tanto, lo crítico para la construcción del establecimiento del mañana es la habilidad para aprender a cambiar, o lo que es lo mismo: la capacidad institucional para aprender a escuchar, comprender, adaptarse y desarrollarse.

Según el documento elaborado por la subsecretaría de redes Asistenciales<sup>6</sup> “cuando un grupo humano tiene la oportunidad de vivir la confluencia de un buen líder, que sabe escuchar y comunicar, de una misión seductora construida desde los valores de las personas y de un plan de acción compartido”, el cambio es posible. Este documento también señala la importancia del líder y del equipo directivo para movilizar a su organización: “El director y, mejor aún, el equipo directivo, es un grupo -líder multidisciplinario-, que debe movilizar a su organización en el cumplimiento de su función pública”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Subsecretaría de Redes Asistenciales (2005). *Modelo Integral de Atención en Salud*. Serie Modelo de Atención, Cuaderno N° 1, Chile.

<sup>7</sup> Op. Cit.

Por último, en el contexto de la Reforma -tanto en lo referido a su diseño como implementación- ha sido un proceso en el cuál han intervenido diferentes actores, y que no ha estado exento de resistencia al interior de los equipos de salud y en los diversos gremios.

El proceso de “escucha” entonces, se torna clave.

## **1.2. El Contexto del Servicio de Atención a las Personas.**

El estudio está centrado en el Servicio de Atención a las Personas (SAP) de un establecimiento hospitalario chileno.

El Hospital, tiene Sub Direcciones. Una de ellas es la Subdirección de Atención Ambulatoria, que es el nexo entre la comunidad y el Hospital y que está encargada de recibir al usuario y derivarlo para su atención.

Esta Subdirección agrupa a 15 Servicios y Unidades, dentro de los cuales está el SAP. A esta subdirección pertenece el Servicio de Urgencia Infantil; el Servicio de Odontología y Máxilo Facial; el Servicio de Oftalmología; el Servicio de Psiquiatría Ambulatoria; el Servicio de Atención a las Personas SAP; la Unidad de Kinesiología y rehabilitación; la Unidad de Dermatología; la Unidad de Traumatología; la Unidad de Neurología; la Unidad de Medicina; la Unidad de Cirugía; la Unidad de Cirugía Infantil; la Unidad de Pediatría; la Unidad de Cuidados Paliativos; la Unidad de Servicio Social.

En el Servicio de Atención a las Personas (SAP) trabajan 23 funcionarios(as). De estos funcionarios, 4 son hombres, y 19 mujeres, y del total, 8 personas trabajan directamente en ventanilla, dos tienen un cargo de jefatura y uno de coordinador de agenda.

El SAP tiene como objetivo velar por la expedita, racional y oportuna admisión, referencia y atención de los usuarios que concurran al establecimiento, facilitando la realización de los procesos, trámites asistenciales y administrativos correspondientes.

Cumple la función de orientar al público sobre todos los aspectos de la atención hospitalaria, en general y sobre los procedimientos de admisión en especial. Efectúa las citaciones de los pacientes, de acuerdo con las disponibilidades de horas de atención y de camas, mediante las inscripciones correspondientes.

El Servicio está compuesto por dos unidades. La primera de ellas, es Admisión-Coordinación que tiene como funciones principales la admisión y recepción de pacientes, verificación de previsión, orientación y petición de fichas clínicas. En su función coordinadora, está a cargo de las horas médicas provenientes de la red, vía Internet, así como también de coordinar horas y traslados de pacientes de provincia. Y en segundo lugar, Archivo, que es la unidad que tiene como objetivo guardar, mantener, restaurar y custodiar ficha clínica de los pacientes del Hospital, además de satisfacer la demanda de solicitud de este documento.

El establecimiento elegido para el estudio, atiende a una población asignada de 401.879, de los cuales 121.803 son niños entre 0-9 años, 54.458 son adolescentes entre 10 y 19 años, 194.677 son adultos entre 20 y 64 años y 30.941 son adultos mayores.

Como se señaló anteriormente, quienes llevan adelante esta reforma, y consiguen los resultados esperados, son los equipos de salud. En este caso, se ha planteado observar las comunicaciones y el proceso de escucha al interior del equipo del SAP.

### **1.3. La relevancia de la confianza y la comunicación para gestionar los cambios.**

Uno de los cuatro conceptos clave en este estudio para definir comunicación organizacional, está referido a las "relaciones". ¿Qué relaciones son importantes para el estudio de una organización? Goldhaber (1984), señala que "teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus partes de conexión están en manos de las personas. Es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por las personas. En consecuencia, se debe estudiar las relaciones existentes entre ellas. Las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse centrando la atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación y en sus efectos".

El investigador Rodrigo Yáñez, Psicólogo, docente del Departamento de Psicología de la Universidad de Concepción ha realizado investigaciones

que dicen relación con la confianza y las relaciones interpersonales. Una de ellas, en un establecimiento de alta complejidad en la octava región<sup>8</sup>.

Los distintos autores citados en este trabajo muestran un alto consenso en que un elemento crucial para el liderazgo efectivo, es que los líderes cuenten con la confianza de sus trabajadores, siendo una de las conductas más importante para que los empleados perciban a sus líderes como personas confiables es que estos sean honestos, es decir, “ser consecuentes, transparentes con la información y ser sinceros al momento de comunicar”<sup>9</sup>. Ya que la percepción de los funcionarios no es objetiva, se estima que no bastaría que los líderes sean conscientes de ser sinceros, además tendrían que hacer el esfuerzo por mostrarse creíbles, ello implica tener que explicar y comunicar eficientemente. Es decir, retroalimentar adecuadamente a sus trabajadores.

No es fácil determinar en el ámbito de la pragmática cuáles son las conductas, actitudes y competencias genéricas que los líderes de una organización deben mostrar para que los funcionarios(as) confíen en ellos. Depende del objetivo que tiene el grupo, de cómo tiene organizado el abordaje, la dinámica de las relaciones y la cultura organizacional (Connell et al.: 2003)

Dirks y Ferrin (2002) concluyen que se necesita más investigación sobre las claves conductuales que los empleados utilizan para deducir si sus jefes son confiables. Más, si esas claves podrían influir en la forma en que los líderes gestionan la relación con sus trabajadores. Lo anterior, mostraría lo necesario de realizar investigaciones que permitan comprender mejor como se comunican las personas al interior de una organización, específicamente, cómo lo hacen quienes la conducen, qué relación podría haber entre las conductas y actitudes de ambos grupos para comunicarse en relación a los propósitos de la organización, los efectos de dichas conductas en las diversas relaciones existentes que promuevan una comunicación directa y oportuna generando confianza y fluidez, y por tanto, afectar la frecuencia y la forma de comunicarse de las personas, buscando bienestar y salud en la propia organización.

En relación con lo anterior, las preguntas que orientan esta investigación son: ¿Cómo se expresan las relaciones comunicacionales formales e

---

<sup>8</sup> Yáñez, R., Loyola, G. y Huenumilla, F. (2009). *La confiabilidad en el líder: un estudio sobre las enfermeras jefes de un hospital*. Revista Ciencia y Enfermería XV (3).

<sup>9</sup> Óp. Cit.

informales en el Servicio de Atención a las Personas (SAP) de un establecimiento hospitalario chileno?; ¿cómo se interrelacionan y/o retroalimentan mutuamente dichos espacios comunicativos? Estas preguntas llevan a preguntarnos más específicamente por lo siguiente: ¿Dónde se puede observar mayor fluidez en el intercambio de mensajes dentro de la red de relaciones del SAP?; ¿Cuál es la red de comunicaciones formal que tiene mayor estructura, diseño, frecuencia en el intercambio de mensajes?; ¿De qué forma se diseñan las instancias de comunicación formal?; ¿Con qué frecuencia sucede este intercambio de mensajes?; ¿Entre quiénes?; ¿Qué significado le dan los funcionarios a la información entregada por parte de la jefatura?; ¿Qué significado le dan los funcionarios(as) a los mensajes (información) recibidos o percibidos de los propios funcionarios(as) a través de las redes informales?; ¿cuáles son los contenidos más recurrentes en la comunicación seriada, es decir, persona a persona?

A partir de estas preguntas, se formuló el objetivo general de investigación: Describir las relaciones comunicacionales formales e informales en la unidad llamada SAP, de un establecimiento hospitalario chileno; y se plantearon los siguientes objetivos específicos: i) Describir las relaciones comunicacionales formales de un establecimiento hospitalario chileno; ii) Describir las relaciones comunicacionales informales de dicho establecimiento hospitalario; y, iii) Analizar las interrelaciones entre los dos espacios comunicacionales formal e informal.

La hipótesis general, se expresó de la siguiente forma: “La presencia o ausencia de canales de comunicación formal utilizados por la jefatura, su frecuencia y la forma en que se diseñan estos espacios comunicacionales para que los mensajes fluyan en diversas direcciones (hacia arriba, abajo, hacia los lados, y de forma espontánea), influyen en las comunicaciones informales (o rumores), que surgen de manera espontánea y aumentan, cuando los canales formales ascendentes y horizontales o están ausentes o son débiles al interior de sus prácticas organizacionales de coordinación”.

## **CAPÍTULO II: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

### **Introducción**

En este capítulo se puede encontrar los siguientes acápite: i) El origen de los estudios sobre la comunicación en América Latina y en los Estados Unidos; ii) Los diversos enfoques teóricos sobre la comunicación organizacional. lii) Las principales definiciones de comunicación organizacional; iv) La definición de los cuatro conceptos claves utilizados por Goldhaber (1984) para definir la comunicación organizacional y que son utilizados como punto de partida para hacer las preguntas e investigación de campo; v) La definición de redes formales e informales; vi) La descripción de la relación entre las tres escuelas de administración, y cómo estas han influido en la concepción y relación entre la forma de administrar y la concepción que se tiene de la comunicación organizacional; y vi) la descripción de cómo el modelo de atención integral en salud implica un paradigma nuevo, una concepción en red del sistema de salud y sus implicancias en la comunicación organizacional.

### **2.1. La comunicación y su evolución.**

El saber sistemático de las ciencias de la comunicación emerge en el siglo XX, y tiene sus primeros antecedentes en los Estados Unidos de Norteamérica. En los años cuarenta ya existían las primeras Escuelas e Institutos de investigación (Galindo, 2002). El interés por la investigación en la comunicación llega a América Latina en el periodo de la post-guerra, en 1949.

Catalán y Sunkel (1991) señalan que, la historia de las investigaciones comunicológicas en América Latina pasa por cuatro momentos fundamentales:

“Un primer momento, a partir de los años cincuenta, marcado por las tendencias funcionalistas y la orientación al estudio de los efectos, que venían de las Psicología Experimental norteamericana, y que aquí fueron la forma principal de estudios sobre la difusión de las innovaciones tecnológicas y de proyectos de comunicación para el desarrollo.” (pag.4)



En un segundo momento -entre los años sesenta y ochenta-, y dentro de la crítica al funcionalismo predominan las corrientes críticas, especialmente el estructuralismo francés. Específicamente, en América Latina, aparece en la segunda mitad de los años 60. La semiología aparece como respuesta a la corriente funcionalista, planteándose el problema de la materialidad de los mensajes. Al respecto, Catalán y Sunkel (1991) señalan que:

“Específicamente lo que el estudio “estructural de los mensajes” plantea es el tema del funcionamiento de los lenguajes masivos en la producción social de la significación. Pero a través de este tema lo que el análisis semiológico comienza a hacer visible es el problema de la ideología de la cuál esos mensajes son portadores”. (pag.7)

Por su parte, Medina (1998) señala que: “La Teoría Crítica, estaba preocupada fundamentalmente por el carácter estructural de los procesos, la trama mercantil de los medios y la dimensión ideológica de los mensajes (Martín-Barbero). Para ello se nutría de alguna inspiración frankfurtiana, de cierto estructuralismo marxista (Althusser), de los enfoques semiológicos y de la llamada teoría de la dependencia, proliferando las denuncias a la expansión de las transnacionales y al imperialismo cultural.”

Otro autor que describe este momento es Martín-Barbero (1987), quien lo divide en dos etapas: “Una primera etapa ideologista que se produce a finales de los sesenta, cuando el modelo de Lasswell, procedente de una epistemología psicológico-conductista es vertido en el espacio teórico de la semiótica estructuralista, espacio a través del cual se hace posible su ‘conversión’, esto es, su encuentro con la investigación crítica. Le llama ideologista debido a que “su objetivo estuvo centrado en descubrir y denunciar, articulando aquellas matrices epistemológicas con una posición de crítica política, las estratagemas mediante las cuales la ideología dominante penetra el proceso de comunicación”. (pág. 221)

En esta etapa, el protagonismo de la denuncia ideológica y política resultó, con palabras de Martín-Barbero, una "esquizofrenia" que se tradujo en una concepción instrumentalista de los medios de comunicación, considerados meras herramientas de acción ideológica, mientras que los receptores - infelices dominados- no oponían ninguna resistencia, sólo pasividad y alienación. Un estudio típico de esta corriente es 'Para leer al pato Donald', de Mattelart y Dorfmann (1971).

La segunda etapa crítica que identifica Martín-Barbero es la cientifista. Desde mediados de los setenta "se abre paso otra figura precedida de este discurso: ya está bien de ideología y de denuncias, seamos serios y empecemos a hacer ciencia. Entramos así en la segunda etapa que podemos denominar cientifista, ya que con ella el paradigma hegemónico se reconstruye basado en el modelo informacional y a un revival positivista que prohíbe llamar problemas a todo aquello para lo que no tengamos un método. La crisis que después de los golpes militares en el Cono Sur atraviesan las izquierdas latinoamericanas, con su secuela de desconcierto y de repliegue político, sería un buen caldo de cultivo para el chantaje cientifista". (pág. 222)

Así, se pasó del modelo semiótico al informacional, con lo que se ganó en comodidad pero no en científicidad. De la manera en que se usó la semiótica se siguió considerando la comunicación como un acto lineal y como un mero acto de transmisión de información, lo que vino a ser revalidado con el paradigma informacional.

Los investigadores que buscaban un modelo que justificara su denuncia política y su apasionamiento ideológico no podían ver conflictos más complejos, en los que los sujetos eran algo más que meras víctimas del poder de los medios, de los gobiernos y de las transnacionales.

Implícitamente, las corrientes críticas asumieron el concepto de audiencia como masa de respuesta predecible y uniforme que había predominado en las teorías hipodérmicas.

Catalán y Sunkel (1991) reconocen un tercer momento que es el primer intento que se realiza en el continente latinoamericano por construir un paradigma autóctono: son las políticas nacionales de comunicación (PNC) a mediados de los años '70 y se vincula con la propuesta para un nuevo orden internacional de la información.

Con la aparición de las políticas nacionales de comunicación, se legitima la lucha de los sectores críticos por la defensa contra las transnacionales y el derecho de todos los sectores de la población a participar en los procesos de comunicación. Se luchaba por la democratización tanto en el plano interno como en el plano externo, con la aspiración a un nuevo orden informativo internacional.

En sentido general, las teorías críticas reforzaron la idea del enorme poder de los medios, de la relación determinista causal entre la estructura de los mensajes y la estructura de la recepción, de la enorme penetración cultural contra la que había que luchar -a veces a mano armada-, del valor absoluto de los contenidos, del poder monolítico del estado y de la apocalipsis que significaba el desarrollo deformado del capitalismo.

Aunque se desarrolló una línea de investigación sobre los usos sociales de los medios, que retomaba los enfoques de usos y gratificaciones, ésta no tuvo grandes dimensiones ni aportes. Preocupados por el estudio de la propiedad sobre los medios, de las grandes transnacionales de emisión, del contenido ideológico que se suministra en los mensajes, los grandes olvidados fueron los sujetos. Mattelart (1987) señala que: "Si hubo una zona de sombra en el saber crítico, ésta fue la de los procedimientos de consumo y recepción de los medios". (Pág. 98)

Por otra parte, Martín-Barbero (1978) destaca que "la evolución del pensamiento comunicológico en América Latina ha estado particularmente marcada por una espesa politización. Los cruentos conflictos políticos que ha vivido nuestro continente han condicionado inevitablemente las posiciones de los pensadores, académicos e investigadores. Ha sido imposible pensar la problemática comunicacional sin tener en cuenta la incidencia directa que las luchas políticas, la presión de los acontecimientos y la urgencia de las propuestas prácticas van a tener sobre el campo teórico, empujándolo hacia las dogmatizaciones, las vulgarizaciones y los oportunismos". (pág. 32)

En la década de los 80, según Catalán y Sunkel (1991), se produce la "crisis de los paradigmas" grandes rupturas y desplazamientos teóricos.

La nueva sensibilidad vigente en las ciencias sociales dentro de las llamadas corrientes postmodernas, tras la caída de las utopías que significó el derrumbe de las experiencias socialistas, propone un descreimiento en los esquemas rígidos, en las concepciones absolutas, en las lecturas rectas.

Mattelard (1987) señala que: "Se pasa de lo mecánico a lo fluido. Entre una y otra forma de pensar, las categorías se enfrentan en un riguroso cara a cara: por fuerza, responde el flujo; ante la rigidez, la flexibilidad; ante la estabilización, la renovación permanente; ante la causalidad lineal, la causalidad circular; ante el cierre, la apertura; ante la suma y la yuxtaposición, la transversalidad" (pág. 75).

Un cuarto momento, definido por Catalán y Sunkel (1991), que se caracteriza, en el tercer mundo por la relativización absoluta, cuestionamiento de los paradigmas, caídas de las utopías socialistas y dictaduras, por una hegemonía de la corriente neoliberal, el rol de las tecnologías, posibilitando el proceso de globalización e internalización de los mercados y de las comunicaciones. En este marco, Mattelart (1991) señala "En el horizonte se perfila otro paradigma, el del reconocimiento del sujeto y la pertinencia de una teoría que parte de las percepciones de aquel, de su subjetividad, que acoja las oscilaciones de sentido, que capte la comunicación como un proceso dialogante donde la verdad, que nunca más será única, se desprende de la intersubjetividad". (pág. 15)

En este marco, las ciencias sociales postmodernas han recuperado la visión de los problemas de la sociedad desde otro ángulo: el retorno al sujeto.

Según Medina (1998) este reconocimiento de la subjetividad, implica una complejización de los objetos de estudio, ya que es un reconocimiento de la diferencia, de la heterogeneidad, de la diversidad (mezcla, mutación, mestizaje, hibridación, nomadismo, multiplicidad), de la subjetividad, de la relatividad de los procesos sociales. Significa trasladarse desde las influencias estructuralistas a la antropológica. En Latinoamérica, de la centralidad de la clase obrera a los marginales, de los conflictos macrosociales a los microsociales, lo periférico, lo particular, lo cotidiano. En las ciencias sociales, recuperar la visión de los problemas de la sociedad desde el ángulo del sujeto. En el marco de la investigación en comunicación de masas, se traduce como la vuelta al receptor. Desde la comunicación organizacional, el interés por las personas, por la comunicación horizontal y por el empoderamiento de las personas al interior de las organizaciones. Según Medina (1998):

“Este nuevo paradigma, salido de la "crisis de los paradigmas" anteriores, insiste en la capacidad del receptor en la construcción de sentidos, en la resemantización de los mensajes, en la no linealidad del proceso comunicativo, en la complejidad de las estrategias de consumo. Coloca al receptor en la posición activa que le da su "saber reconocer", su libertad de lectura, su habilidad para resistir a los mensajes dominantes, el carácter negociado de los procesos de apropiación”.

La metodología de investigación y el acercamiento al objeto de estudio en este cuarto momento es desde el enfoque cualitativo, y por tanto se valora al sujeto y categorías de lo común, lo aparentemente trivial e insignificante, a las rutinas cotidianas de los sujetos en el barrio, en el trabajo, en la casa. Revaloriza la emoción y el placer como sentimientos legítimos, privilegia el acercamiento a las culturas populares y prioriza el estudio de los géneros de ficción, reconociendo el valor lúdico de la interacción de los sujetos con los medios. Los estudios de recepción y consumo prestarán también atención a estas instancias, pues son justamente en ellas donde se escucha la radio, se ve la TV o se lee el periódico.

La investigación cualitativa se caracteriza por la recolección de datos en el medio natural en que se da el proceso, por el uso de técnicas poco estructuradas, la posibilidad de investigar exploratoriamente o sin hipótesis previas, trabajar con muestras no necesariamente representativas, un análisis cualitativo de los datos y por el uso de la observación participante. Lo que le interesa a la investigación cualitativa son las características y las dinámicas de los procesos, más que sus resultados o cantidad de productos. (Barrios, 1992).

Otras características de este nuevo periodo es que el acercamiento a esta realidad heterogénea exige un enfoque interdisciplinario, y por tanto se incorpora la antropología, la sociología de la cultura, y se desplaza desde un enfoque puramente comunicacional a enfoques culturales, considerando los fenómenos comunicativos como prácticas culturales determinadas por el devenir de lo cotidiano. Según Medina (1998): “los estudios latinoamericanos contemporáneos se nutren en alguna medida de los cultural studies ingleses, originados en la escuela de Birmingham, en la década del 50”.

Los estudios culturales se aproximan al fenómeno comunicativo reconociendo las prácticas culturales y sociales, interesándose por el proceso, más que por el resultado, por las significaciones históricamente situadas, antes que por los tipos generales de comportamientos. Esta posición y desarrollo de los estudios culturales ingleses, al igual que la sociología francesa han tenido gran popularidad, y gran trascendencia hasta nuestros días, pero también criticadas, ya que si bien el poder puede estar en el consumidor (Martín-Barbero), no necesariamente en el de producir sus propios productos, la de hacer protagónica su propia cultura subalterna. (Mattelart).

Medina (1998) señala que:

“En América Latina existe la aspiración de construir una teoría latinoamericana de la comunicación, capaz de alzar paradigmas que den cuenta de nuestros problemas y de la especificidad de nuestros fenómenos comunicativos; de elaborar metodologías propias para aprehender con precisión hechos de la realidad que son complejos, escurridizos al esfuerzo del conocimiento y muy peculiares de las contradicciones de nuestra región.”

Los estudios más relevantes que se han producido en el continente en los últimos años han sido: la mediación cultural de Jesús Martín Barbero; la teoría socio-cultural del consumo de Néstor G. Canclini; el enfoque integral de la audiencia de Guillermo Orozco; y, la recepción activa de Valerio Fuenzalida y Ceneca.

Según Medina (1998): “Estos autores han producido interesantes propuestas teóricas sobre los procesos de recepción y consumo en la comunicación de masas”.

Desde la perspectiva de los estudios comunicológicos contemporáneos y en particular desde la comunicación organizacional se pueden hacer las preguntas respecto de quienes son los subdesarrollados, o del tercer mundo, o de los que o tiene poder, o de los que debieran tenerlo, es decir, los trabajadores(as) y por tanto su empoderamiento respecto de la participación por una participación democrática, y por tanto de su propio destino.

Según Medina (1998): “La mayoría de los investigadores ven cómo el objetivo final de los estudios y prácticas de estrategias de comunicación, el de aumentar la participación cultural y política de la gente en los proyectos de los países, el de respetar los derechos y las formas de vida del otro, el de estimular la actividad y el protagonismo de los distintos sujetos sociales, el de respetar las diferencias y la diversidad.”

## 2.2. Enfoques teóricos de la Comunicación Organizacional.

Considerando que las fuentes de los estudios sobre la comunicación son muy diversas, y que en particular, la comunicación organizacional se ha nutrido de diversas disciplinas, hemos optado por tomar la clasificación que hace Habermas (1987) en torno a las posturas de las ciencias<sup>10</sup> léase las empírico- analítica<sup>11</sup> (también conocidas como positivistas, donde se cobija el funcionalismo), las interpretativas<sup>12</sup> (también conocidas como fenomenológica- hermenéutica y lingüística) y la dialéctica o sistemática de la acción<sup>13</sup> (también conocida como crítica).

En relación a las investigaciones y metodologías asociadas a los estudios de comunicación, Saladrigas (2005) identifica tres enfoques; a saber, las posiciones empírico-analíticas; las posiciones críticas y las posiciones interpretativas.

Dentro del enfoque empírico- analítico pueden ser ubicados el enfoque mecánico, el psicológico, el sistémico y el de la contingencia, como una de sus modalidades de expresión.

---

<sup>10</sup> Modos de organización del conocimiento con lógicas epistémicas específicas y que a partir de los descubrimientos de Galileo hasta la fecha han demarcado ciencias o posturas de ciencias (Habermas, 1987)

<sup>11</sup> Empírico analítica: Con un interés técnico el sistema de referencia, que prejuzga el sentido de los posibles enunciados científico-experimentales, fija reglas tanto para la construcción de teorías como para su comprobación crítica. Son apropiadas para teorías interrelaciones hipotético-deductivas de enunciados que permiten la deducción de hipótesis empíricamente llenas de contenido. Reporta una vocación instrumental, es decir, se trata de un saber que sirve para hacer cosas, para resolver problemas, para predecir eventos y para mejorar el desempeño de las instituciones y de las organizaciones. es conocida como posición crítica.

<sup>12</sup> Interpretativas: Con un interés práctico centra su atención en la comprensión del sentido mediante la interpretación de textos. Desde ellas el saber se compromete con la interpretación, la especulación, la comprensión y el entendimiento sobre por qué son las cosas. Desde esta postura, las ciencias de lo humano son ciencias del sentido, que más allá del mundo de las cosas, se interesan por los sistemas de significación dados en una formación cultural, histórica y social concreta. En la vida social, los colectivos crean símbolos, rituales, valores, costumbres y tradiciones. Construyen la realidad desde la posesión de un lenguaje; transportan una memoria pensada y vivida; generan relaciones de mando y obediencia y comparten

<sup>13</sup> Dialéctica o sistemática de la acción: Con un interés emancipatorio se preocupa por comprobar cuándo los enunciados teóricos captan leyes invariables de la acción social en general y cuándo reflejan relaciones de dependencias ideológicamente congeladas, pero en principio mutables para desatar el proceso de autorreflexión que conlleve al cambio necesario o al menos dejar sin aplicación la ley que resulta inoperante. También relatos sobre el mundo desde los cuales aparece la noción de un “nosotros”.

Esta misma autora señala que:

“El enfoque *mecánico* sintetiza la influencia de la Teoría Matemático Informativa (Shannon y Weaver), la Teoría Clásica de las Organizaciones (Taylor, Fayol y Weber) y la Psicología Conductista (Watson y Skinner). Las mismas que para la comunicación masiva dejaron influencias en modelos hipodérmicos- conductistas como el propuesto por Harold Lasswell. Se concentra en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal que liga al emisor con el receptor, considerado generalmente pasivo. Este proceso que se ve como lineal y transitivo pone poco interés en la retroalimentación y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. No establece relaciones con el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas en el marco de las cuales se desarrolla la comunicación, De ahí el marcado carácter mecanicista, pues no explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que componen el proceso que se concibe fraccionado”.

El enfoque psicológico, según Saladrigas (2005), resume los influjos de la Teoría Humanista de las Organizaciones (Mayo, Mc Gregor y Likert), la Teoría Funcionalista (Lazarsfeld y Merton) y la Psicología Cognitiva. Centra su atención en el receptor, el cuál selecciona el mensaje y lo interpreta de acuerdo a su percepción y experiencia.

Dentro del enfoque empírico- analítico le sigue el *sistémico*, que está basado en los postulados de la Teoría General de los Sistemas (Von Bertalanffy) a partir de la Teoría Matemática de la Información (Shannon y Weaver) y de la Psicología Social de las Organizaciones (Katz y Kahn). El énfasis está puesto en cómo la interrelación de los subsistemas al interior de la organización y su entorno explica y predice su comportamiento.

Por último, según Saladrigas (2005) al interior del enfoque empírico-analítico podemos encontrar el enfoque *contingente* de la conducta y del diseño empresarial (Burns y Stalker; Woodward; y; Lawrence y Lorsch) que se basa en los principios de la Teoría de los sistemas abiertos y afirma que “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de



las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta” (Fernández Collado, 2001).

Los anteriores, son considerados enfoques funcionalistas, ya que se centran en la función que dentro de la organización desempeña la comunicación, la cual es vista, como una variable más, que influye en la productividad o efectividad de la organización (sistema social) mediante su relación con las motivaciones de los individuos implícitos en ella. Similar al paradigma funcionalista en la investigación de los medios de comunicación de masas.

Un segundo enfoque relacionado con las investigaciones y metodologías asociadas a los estudios de comunicación son las posiciones críticas, que tienen sus raíces, según Saladrigas (2005) en el Marxismo y el Neomarxismo de Gramsci, la Escuela de Frankfurt, fundamentalmente Habermas y la obra de Foucault.

Abatedaga et al. (2008) señalan:

“Se consideran el ejercicio del poder mediante prácticas de control organizacional sobre los sujetos (trabajadores), mediante el uso de formas simbólicas-metáforas, mitos e historias- a través de la comunicación, pero perfectamente legítimas y por consiguiente no objetadas, ni cuestionadas legalmente (McPhee, 1985). Otro aspecto a considerar es el uso hegemónico de la comunicación organizacional para mantener las relaciones de poder dentro de la organización (Daniels, Spiker y Papa, 1997) y la centralidad de lo humano por encima de las utilidades dentro de las organizaciones (Stan Deetz, 1995). (pág. 75)

El enfoque crítico, se centra en el estudio del modo en que las prácticas de comunicación en una organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de una organización.

Las posiciones críticas aportan una mirada diferente al horizonte dominado por el funcionalismo y pragmatismo que históricamente primó en los estudios e interpretaciones de esta joven disciplina a la vez que intenta restituir el verdadero papel del proceso comunicativo en beneficio del hombre y no del mercado, las cuales no se revierten en su beneficio.

En Latinoamérica se han realizado fuertes críticas a la forma de ver y de pensar la comunicación organizacional de corte positivista y con criterios de dominio en un contexto marcado por las desigualdades.

Finalmente, las posiciones interpretativas son aquellas que enfatizan el papel de la construcción simbólica como el enfoque interpretativo- simbólico y las denominadas teorías posmodernas. Según Saladrigas (2005):

“Sus matrices teóricas se encuentran en la Antropología Social o Cultural (segunda mitad del siglo XX) que aporta las miradas a la cultura como característica básica de una sociedad toda vez que constituye un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a las personas en una colectividad particular distinta” (Rocher, 1980 citado por Lucas Marín, 1997: 69), el Interaccionismo simbólico (George H. Mead, 1932; Herbert Blumer, 1969) que reflexiona sobre la construcción de significados y el Constructivismo (Glaserfeld; Berger y Luckmann, 1983) cuya idea básica sustenta que las personas, tanto individual como colectivamente, construyen sus ideas sobre su medio físico, social o cultural.”

### **2.3. Definiciones de Comunicación Organizacional.**

Uno de los autores que más ha investigado y escrito en relación a la comunicación organizacional es Goldhaber (1984), y que en su libro “Comunicación Organizacional” ofrece las siguientes definiciones. Por ejemplo, Redding y Sanborn (1964) la definen como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, que incluyen las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicato, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, además de las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir).

Katz y Kahn (1966) la definen como el flujo de información dentro del marco de la organización. Estos autores, sirviéndose de la teoría general de sistemas (Von Bertalanffy), definen las organizaciones como sistema abierto, y por tanto le dan importancia a la retroalimentación del sistema. Thayer

(1968), también basándose en la teoría de sistemas, define la comunicación organizacional como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de las organizaciones”. Dentro de las organizaciones identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (ordenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con empleados, publicidad y capacitación). (En Goldhaber, 1984 pag.21)

Por otra parte, Zelko y Dance (1965) se interesan por las habilidades de comunicación que se dan al interior de las organizaciones. Perciben la comunicación organizacional como una interdependencia entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, venta y publicidad). Lesikar (1972) la define similar a Zelko y Dance, en relación a las comunicaciones internas y externas, pero agrega las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización). (En Goldhaber, 1984)

Bormann y otros (1969), limitan su definición a la “comunicación oral”, poniendo énfasis en escuchar y persuadir en pequeños grupos. Huseman y otros, en cambio, limitan la comunicación organizacional a la estructura organizacional, la motivación y las habilidades comunicativas como escuchar, hablar, escribir, entrevistar y discutir. (En Goldhaber, 1984)

Greenbaum (1971,1972) en el campo de la comunicación organizacional incluye el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Considera el papel de la comunicación como de coordinación (de los objetivos personales y de la organización, así como de las actividades que generan problemas). (En Goldhaber, 1984)

Ahora bien, Haney (1973 citado en Goldhaber) sirviéndose del método semántico, define a la comunicación organizacional como la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.

Por otra parte, E. Rogers y R. Agarwala-Rogers (1980), definen la comunicación por un lado, como “el proceso a través del cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con intención de cambiar su comportamiento”; y la organización la definen como “un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de niveles y la división del trabajo, objetivos comunes. La comunicación

organizacional, señala Rogers, es la que ocurre dentro de una organización y entre una organización y su ambiente. En este proceso, distingue seis elementos principales: fuente, mensaje, canal, receptor, efecto y retroalimentación.

Ricardo Yepes Stork (1996) establece para el efecto una visión concreta de la comunicación que debe aplicar la organización de la nueva sociedad: "Comunicar, en el sentido social, es algo más que informar; no es un puro decir, sino un decir algo alguien, un tener en común lo dicho. Comunicar es dialogar, dar una información a alguien que la recibe y que la acepta como suya, y que responde. Se trata de un acto de relación interpersonal dialogada en el cual se comparte algo (p. 385)". Para Fernando Flores (1985), la organización está formada por personas que conversan, que conforman una red en la que los miembros establecen compromisos mutuos a través de estas conversaciones. Y que a partir de estas conversaciones, se generan dinámicas que abren o cierran posibilidades para la acción y para la búsqueda de resultados para la propia organización.

Goldhaber (1984), destaca las siguientes ideas conductoras a partir de las definiciones ofrecidas:

- i) la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente;
- ii) la comunicación organizacional implica mensajes, flujo, propósito, dirección y medios empleados;
- iii) la comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sentimientos y emociones, relaciones y habilidades. (pag.23)

La organización (conformada por grupos y personas, que pasan su mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando dentro de ella) es un sistema complejo y abierto, que tiene fronteras y que por tanto recibe influencia constante del medio en el que se desenvuelve.

En el ámbito organizacional la producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. Mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones y sus relaciones.

Las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Las organizaciones constituyen para ellas, un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales con un

mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual. Sean cuales fueren los objetivos lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales filantrópicos, económicos, etc., las organizaciones contienen a las personas que se vuelven más y más dependientes de la actividad organizacional.

#### **2.4. Cuatro conceptos claves en la teoría de Goldhaber.**

Goldhaber (1984) define la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (pág. 23). Esta definición conlleva cuatro conceptos: mensaje, red, interdependencia y relaciones.

En primer lugar, por mensaje, Goldhaber entiende como la información que es percibida y la que los receptores le dan un significado.

Goldhaber (1984) señala que: “Los mensajes, en la organización pueden ser analizados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión; propósito del flujo” (pág. 24). La modalidad del lenguaje para transmitir mensajes, puede ser verbal (cartas, conferencias, conversaciones, etc.) o no verbal (lenguaje corporal, espacio personal, medio ambiente). Los supuestos receptores, dice relación con los mensajes enviados tanto a las personas que están dentro y fuera de la organización. Es decir, a la audiencia. En relación a los primeros, se examinan los mensajes internos, tales como memorándum, reuniones, etc. En relación a los segundos, se analizan campañas de publicidad, ventas, etc. El método de difusión, identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. El acento está puesto en cómo se difunden los mensajes. Goldhaber hace la distinción de métodos software y hardware. Este último, requiere de una fuerza eléctrica. El primero, de la capacidad y habilidad individual (pensar, escribir, hablar, escuchar) para comunicarse con otros. El propósito del flujo hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe el mensaje y la función que cumple. Redding (1967) sugiere tres propósitos, en el marco de una organización: de tarea, de mantenimiento y humanos.

Los mensajes de tarea están relacionados con las actividades productivas, y por tanto, los mensajes hacia los trabajadores están centrados en mejorar la calidad, la productividad, la eficiencia, etc. Los mensajes de mantenimiento ayudan a conservar o fortalecer los valores o políticas de la organización, que permitan perpetuarse a sí misma. Los mensajes humanos, están

orientados a influir en la motivación, actitudes, comportamiento de los trabajadores(as).

Las redes, que es el segundo concepto utilizado en su definición de comunicación, Goldhaber (1984) lo entiende de la siguiente manera: “Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensaje entre estas personas sigue un camino que se denomina red de comunicaciones” (pág. 27). Señala que esta red puede darse entre dos personas, un grupo o en toda la organización, dependiendo de la naturaleza y extensión de la red, la posición de las personas, la dirección de los mensajes, etc. La dirección de la red puede ser dividida en comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales.

Estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio escalar de autoridad (hacia abajo o hacia arriba), y de manera horizontal, cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Es decir, la dirección de la red puede ser clasificada en comunicaciones descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente considera los mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. La mayoría de las comunicaciones descendentes están relacionadas con mensajes de tarea o mantención (objetivos, órdenes, etc.). Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo de qué, cómo, cuándo y por qué hay que hacer lo que están haciendo en la organización, y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces (Smith y otros 1972, citado en Goldhaber. Pág. 131).

En la comunicación ascendente, los mensajes fluyen desde los empleados a la autoridad, con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias a la autoridad o jefatura de la organización (Goldhaber). Cuando esto sucede y fluye la comunicación ascendente, tiene el efecto de mejorar la moral, las actitudes y la motivación de los empleados. Por esta razón, estos mensajes son clasificados como de integración o humanos (Smith, 1972).

Ahora bien, los mensajes que se intercambian entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad al interior de la organización (Massie, 1960, en Goldhaber (1984), pág. 137) se denomina comunicación

horizontal. Estos mensajes están relacionados con resolver conflictos, coordinación de acciones de mejora, resolver problemas.

Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas oficiales, definidos por la organización a través del organigrama o funcionales son clasificados como redes informales. Se da en torno a las relaciones sociales de sus miembros y surge por la necesidad de los sujetos de comunicarse fuera de esos canales establecidos. Es espontánea, natural y expresa de manera oral o escrita, sentimientos, actitudes y valores (Goldhaber 1984).

El tercer concepto de la definición de comunicación organizacional se refiere a la *interdependencia*, y el autor lo explica desde la perspectiva sistémica, es decir, la organización como un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de estas relaciones es de interdependencia ya que todas las partes del sistema (denominadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Esto llevado a la organización supone que cuando una persona que cumple un rol de jefatura y toma decisiones, puede afectar el sistema, abriendo o cerrando posibilidades para la propia organización y afectando a los trabajadores en términos positivos o negativos, dependiendo del propósito de lo que se está comunicando.

El cuarto y último concepto que involucra la definición de comunicación organizacional de Goldhaber (1984), es el de relaciones. Teniendo en cuenta los mismos elementos que el autor consideró en su definición, es decir, en la organización como un sistema vivo y abierto, sus partes están en manos de las personas de la organización. Es decir, las redes por donde fluyen los mensajes de la organización están conectados por personas. En consecuencia, es clave estudiar las relaciones existentes entre las personas.

## **2.5. Relaciones de redes formales**

Se denomina redes formales, cuando los mensajes fluyen por los caminos establecidos oficialmente por la jerarquía de la organización (Jefes, Gerentes, Autoridad). Estos mensajes pueden fluir de manera descendente, ascendente y horizontal.

En primer lugar la comunicación descendente, según Smith y otros (1972) considera que es la dimensión de canales formales más estudiada. La razón tiene relación con la efectividad de los mensajes de parte de la autoridad. ¿Estaré siendo efectivo con los mensajes que he enviado? Este canal marca el ritmo y establece las bases para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.

En general, el propósito de la comunicación descendente está en función de la tarea o del mantenimiento de la organización. Katz y Kahn (1966) (Citados en Goldhaber (1984) ) “identificaron cinco tipos de comunicación descendentes:

- i) instrucciones laborales, que dicen relación con entregar dirección y explicación de tareas específicas;
- ii) exposición razonada de los trabajos, es decir, mensajes que explican cómo se puede entender su tarea en términos de proceso (como se relaciona su tarea con otras tareas de la organización);
- iii) procedimiento y prácticas, que se relaciona con los mensajes sobre las políticas, reglas, regulaciones, beneficios de la organización;
- iv) feedback, mensajes que sirven para reforzar el trabajo individual del trabajador;
- v) adoctrinamiento de objetivos, que son mensajes diseñados para motivar a los trabajadores mostrándoles la misión, la visión, los objetivos estratégicos.” (Pag. 131)

Según Goldhaber (1984), existen cuatro problemas que podrían afectar los mensajes cuando estos fluyen de manera descendente: i) confiar en los métodos que él denomina “hardware”, es decir, películas, manuales, folletos, en vez del contacto personal; ii) la sobrecarga de mensajes puede representar un problema ya que tanto papel (memo, circulares, etc.) puede ser un “exceso de publicaciones” para los trabajadores según Davis (1972) y con la consecuencia de que dejan de leer o seleccionan aquellos mensajes que más les conviene, o dejando de atender las cosas importantes; iii) el momento oportuno para enviar o entregar mensajes es clave, ya que de no hacerlo, el impacto podría ser que los trabajadores no escuchen, no lean, se pongan a la defensiva, etc.; y, iv) las filtraciones. Cuando estos problemas se hacen presentes, los directivos pierden el control del efecto de lo que quieren o necesitan producir, o los efectos que estos buscan.



Goldhaber (1984) habla de comunicaciones seriadas que pueden ser cambiadas, reducidas, ampliadas, mientras fluyen a través de las redes de comunicación. Según Burns (1964); Jackson (1959); Walton (1959); Odiorne (1954) (Citado en Goldhaber, 1984) y otros, han llegado a la conclusión de que la filtración puede deberse a tres factores: i) numerosos eslabones de la red; ii) diferentes perspectivas de los trabajadores; y, iii) los trabajadores no confían en el supervisor o jefe. Esto último ha sido estudiado (Yañez) en Chile, en hospitales públicos, ya que afecta la credibilidad en la jefatura, y por tanto, en los proyectos o gestión de cambio que este lleva adelante.

Pearce (1973) respecto de la confianza señala dos cosas: hay confianza cuando hay vulnerabilidad, es decir, que alguien frente a la conducta ambigua de otro, está dispuesta a confiar, no lo cuestiona (“no comprendo los motivos de lo que acaba de hacer, pero supongo que tuvo buenas razones para hacerlo”), no lo persuade a que cambie de idea (lo considera sincero, competente, y con buenas intenciones) ni intenta descubrir o tiene ideas negativas respecto de los motivos que tuvo dicha persona para actuar como lo hizo (de lo contrario, espía, interroga, adivina, especula, inventa). La otra forma de expresar la confianza es cuando las personas de un organización creen que pueden hablar (y no callar) sinceramente y decir lo que piensan y sienten entendiendo que eso no será usado en su contra, y por tanto, ese espacio interpersonal y organizacional es fuente de desarrollo y relaciones positivas (citado en Goldhaber 1984).

En segundo lugar, la comunicación ascendente se entiende como aquellos mensajes que fluyen desde los trabajadores hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, expresar inquietudes o proporcionar feedback. Cuando esto sucede impacta mejorando la moral y actitudes de los trabajadores. Por eso son clasificados como de integración o humanos. Y por tanto, los superiores debieran valorar y alentar las comunicaciones ascendentes. Planty y Machaver (1952) señalan algunas razones: i) indican la receptibilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes; ii) facilitan la aceptación de la toma de decisiones tomadas alentando a los trabajadores a que se hagan participe del proceso de cambio; iii) permiten medir la comprensión de la comunicación descendente, por parte de los trabajadores; y, iv) animan a la producción de ideas valiosas.

Por su parte, Scholz (1959) señala que las comunicaciones ascendentes son claves para planificar, tomar decisiones y motivar. Haire (1964) considera que permite a los superiores “conocer a los trabajadores, diagnosticar las

malas interpretaciones, conociendo así los primeros síntomas de tensión y dificultad, y conociendo las opiniones que los subordinados tienen de sus superiores. Planty y Machaver indican que satisfacen las necesidades humanas básicas, disminuyen la tensión emocional y las presiones, y son fundamentales para la democracia. Estos últimos autores sostiene que para que lo anterior ocurra, las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con: lo que están haciendo los empleados; los problemas laborales no resueltos; las sugerencias de mejoras; lo que los empleados sienten y piensan con relación a su trabajo, colegas, y a la organización.

Maier, Read y Hooven (1959), Maier, Hoffman y Read (1963); Read (1962); Planty y Hooven (1952) y Jackson (1953) en Goldhaber (1984) señalan que los trabajadores tienden a ocupar las redes ascendentes para enviar mensajes que aumenten su credibilidad, mejoren su posición, filtrando o bloqueando aquellos mensajes que podrían ser negativos para ellos. Read considera que si un empleado tiene altas aspiraciones de ascender o de promoción, menos información le va a entregar a su jefatura. Bloquean o filtran las malas noticias, o cuando algo está fallando. Finalmente Planty y Machaver señalan que el método más efectivo para alentar las comunicaciones ascendentes consiste en escuchar a diario en los múltiples contactos personales e informales que se dan a diario.

En tercer lugar, la comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico o de autoridad al interior de una organización (Massie, 1960). Estos mensajes están relacionados con la tarea o con los factores humanos.

Las investigaciones de Burns (1954), Davis (1954), Simpson (1959), Massie (1960), Walton (1962), Anzieu (1965), Katz y Kahn (1966) y DeWhirst (1971) (en Goldhaber 1984) han identificado los siguientes propósitos de las comunicaciones horizontales en el marco de una organización: i) coordinación de tareas; ii) resolución de problemas; iii) participación en la información; y, iv) resolución de conflictos.

Goldhaber (1984) señala tres factores que tienden a limitar la frecuencia de la comunicación horizontal: i) la rivalidad por la información, por tanto, se tiende a esconder o limitar la información; ii) la especialización, que causa una atmosfera competitiva entre los empleados, que los impulsa a conseguir sus propios objetivos, restándose de informar o compartir con otros; y, iii) la

falta de motivación. Cuando la gerencia ha cumplido con sus objetivos, no ve motivos de alentar un sistema de comunicación horizontal.

## **2.6. Relaciones de redes informales.**

El intercambio de mensajes en la comunicación organizacional puede ser formal o informal. Cuando los mensajes no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales, son clasificados como “informales”. La comunicación informal, se da en torno a las relaciones sociales de sus miembros y surge por la necesidad de los sujetos de comunicarse fuera de esos canales establecidos de manera espontánea, natural expresando sentimientos, actitudes y valores (Goldhaber).

Tompkins (1967) sostiene que los mensajes informales “no son racionalmente especificados. Se derivan de incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las personas”. (en Goldhaber 1984, pág. 141).

Varios son los autores que denominan a estas redes informales con el nombre de “grapevine”, término que aparece en el contexto de la guerra civil de los EEUU. Las líneas telegráficas de los servicios de inteligencia colgaban de árbol en árbol, teniendo un aspecto muy similar a las enredaderas (grapvine) y, debido a ello, la retransmisión de mensajes no era muy clara, por consiguiente, se decía que cualquier rumor provenía de la enredadera. (Davis 1972, en Goldhaber 1984)

Según investigadores como Jacobsen y Seashore (1951) y otros (en Goldhaber 1984), los grapevine son: el canal más rápido para la difusión de mensajes entre los empleados; los grapevine son exactos en un ochenta por ciento de las comunicaciones informales en un servicio público. Los grapevine contienen mucha información, que puede referirse a la complejidad y dificultad de las tareas a enfrentar, a los sentimientos de los trabajadores (decir lo que de manera formal jamás se confesaría), dan cabida a los estados de ánimo y sentimientos negativos, y traduce a un lenguaje comprensible las directrices de la alta dirección. Por último se “arraciman”, es decir, una persona se lo comunica a tres o cuatro personas de su grupo, y de estos receptores uno o dos retransmitirán la información (Davis, 1953). A estas personas (las que distribuyen la información) Jacobsen y Seashore (1951) y Davis (1953) las denominan “enlace”, y a las

que la retransmiten, “aislados”, o como “centrales” y periféricos” (Walton, 1961).

En suma, las comunicaciones informales son espontáneas, su contenido se relaciona principalmente respecto de lo que los subalternos piensan y sienten de las jefaturas y el resto de sus compañeros en materias que son relevantes para sus intereses, y se distribuyen a través de los grapevine, que son rápidos, exactos, contienen mucha información y se arraciman. Es conveniente tomarlos en cuenta, ya que proporcionan valiosa información sobre los estados de ánimo, la actividad de los trabajadores y su moral.

## **2.7. Las tres escuelas de administración y su relación con las redes de comunicación.**

La comunicación en las organizaciones se ha materializado desde diferentes enfoques y disciplinas sociales. La administración de empresas ha realizado sus principales aportes de la mano de la psicología social y la sociología. Estas últimas han conformado un conocimiento autónomo alrededor de sus objetos de estudio. La sociología de la organización y la psicología organizacional dan soporte y base al nuevo subcampo del saber comunicativo: la comunicación organizacional.

### **2.7.1. Administración Científica.**

Hay tres puntos de vista teóricos que han predominado en el estudio del comportamiento organizacional y que han influido en los enfoques de la comunicación organizacional. E. Rogers y R. Agarwala-Rogers (1980) señalan que la primera escuela lleva el nombre de Administración Científica, que se origina en 1911 y fue popular hasta la década de 1930. Hay varios autores que contribuyen a fundar este enfoque, como Max Weber y Henry Fayol. E. Rogers y R. Agarwala-Rogers (1980) señalan que su mayor exponente es Frederik W. Taylor, quien se dedicó a estudiar grandes industrias y servicios públicos. Su principio básico está fundado en su visión mecanicista del comportamiento: El individuo está económicamente motivado y responderá con un desempeño máximo si las recompensas materiales están de acuerdo con sus esfuerzos de trabajo. Está a favor de la ingeniería humana del esfuerzo y tiempo del trabajador a fin de alcanzar

una producción, eficiencia y utilidades máximas para los propietarios. Respecto de la comunicación, privilegia lo escrito, a través de canales formales, en donde el flujo es de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando. La comunicación debía ser formal, jerárquica y planificada. ¿Su objetivo? Que se ejecutara el trabajo, aumentar la productividad y la eficiencia. La comunicación en este sistema, es unilateral y vertical, relacionada con la tarea. Mando y control a través de canales verticales.

Por otra parte, las tendencias que surgieron de la especialización del trabajo y su consecuencia en la organización formal (Fayol, 1961, pp. 11-118) dieron origen a la organización moderna de la administración (Taylor, 1983, pp. 133- 210) donde la estructura funcional por departamentos se derivó de los postulados de la organización burocrática (Weber) permitiendo a la comunicación encontrar nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la gerencia, dando origen a lo que conocemos como comunicación descendente. En esta escuela sobresalió la comunicación escrita a través de canales formales: mensajes impersonales relacionados con las órdenes de la dirección y enviados hacia los niveles operativos en la cadena de mando. La visión funcionalista no consideró a la comunicación como un eje importante de la organización. (Rogers y Agarwala-Rogers, 1980, pp. 32 y 33).

La comunicación descendente se ocupó de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se estableció por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar.

¿Cómo esto se puede observar en la organización de establecimientos hospitalarios?

Artaza (2005) señala que “bajo el influjo de las ideas y conceptos del desarrollo industrial, con los aportes de Fayol y Taylor, los sistemas de salud se organizaron en niveles jerárquicos, con responsabilidades y competencias definidas para cada nivel, en base de una organización piramidal de servicios, con baja complejidad y alta cobertura. En la cúspide de la pirámide asistencial del sistema de salud, se encontraba el hospital, definido como entidad de alta complejidad y baja cobertura. A su vez, el componente hospitalario de los sistemas de salud presentaba establecimientos con diferentes niveles de complejidad, desde los hospitales

básicos o generales, muchos de ellos rurales, hasta los hospitales de referencia nacional y/o institutos de especialidad (Neurología, Traumatología, Oncología, etc.) en el vértice de la pirámide de atención hospitalaria.” (pág. 12)

Resulta fácil entender, entonces, que la organización interna de cada hospital, reprodujera el paradigma burocrático weberiano predominante. En la cúspide de la organización se ubicaba el Médico Director mientras que la base de la pirámide hospitalaria estaba constituida por los operadores de los servicios clínicos que se brindaba a los pacientes.

Weber consideraba que la burocracia era la forma de organización y administración en la que el poder se concentra en manos de funcionarios con las capacidades técnicas indispensables. Estas capacidades tienen tres características: i) actividades regulares, denominadas “tareas oficiales”; ii) estas tareas son estables, regidas por reglas; y, iii) solo pueden ser ejercidas por individuos que siguen estas reglas y las aptitudes generales para esas tareas (en Harmon y Mayer, pág. 104).

Weber vio el desarrollo de la burocracia moderna como uno de los mecanismos racionalizadores más importantes de la sociedad occidental.

El modelo burocrático de la organización hospitalaria favoreció el que las necesidades de los prestadores, fueran las fuerzas dominantes en el desarrollo de la organización hospitalaria. El prestigio médico estaba asociado a la práctica hospitalaria y a la súper especialización, y quienes ejercían su profesión en niveles ambulatorios, especialmente de atención primaria, solían ser considerados de un nivel inferior.

Según Artaza (2005), la historia de los hospitales, los hizo paulatinamente depender de los requerimientos de sus profesionales y hay cientos de ejemplos cotidianos (uso de las camas, forma de estructurar la agenda médica, horarios de atención, etcétera) de cómo la organización del hospital no giraba en torno del paciente sino que en torno a quienes trabajan en el hospital, particularmente sus profesionales. Todo esto se tradujo también en prácticas organizacionales de mando y de comunicación, en donde la comunicación descendente fue la principal herramienta que irradió todos los niveles de la organización sin importar su estructura organizacional. El principio organizacional se derivó de la relación “quien ordenaba y quien cumplía”. Una de las principales funciones de la comunicación descendente

fue la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

### **2.7.2. Escuela de Relaciones Humanas.**

Al enfoque científico, según Rogers y Agarwala-Rogers (1980) le siguió la escuela de las Relaciones Humanas, que comienza alrededor de 1930 y predomina hasta 1960 y tiene como a sus principales exponentes a Chester I. Barnard y Elton Mayo, quienes se dedicaron a estudiar plantas manufactureras en donde se vieran procesos en línea (montaje). Sus principios básicos e hipótesis sobre el comportamiento humano se basan en la consideración social de las personas: poner atención a las necesidades, satisfacción, participación en la toma de decisiones, opinión, objetivos de los trabajadores que puede motivar una producción más elevada. Respecto de la comunicación, pone énfasis en lo formal como informal. Le da importancia a los canales interpersonales y las relaciones entre iguales. Su inclinación es la empatía hacia los trabajadores, dando énfasis y origen a los primeros estudios respecto de cómo fluye la red de comunicación ascendente.

Los aportes realizados por Mayo dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas, se abordó la comunicación entre los empleadores y los empleados, originando la llamada comunicación ascendente, por el énfasis que se dio en proporcionar espacios para que los trabajadores pudieran entregar feedback a sus superiores. (López, 2006)

La comunicación ascendente reguló el clima de la organización, y la participación en las decisiones y los asuntos propios de la misma por parte de los trabajadores. Las acciones comunicativas que se desprendieron de allí dieron origen a la estructura de mecanismos para el favorecimiento del clima de la organización. La comunicación ascendente debió abrirse paso entre la autopista de la comunicación descendente. La participación de los trabajadores en las decisiones de la organización se vio como una amenaza a los intereses de la gerencia y los accionistas. Sin embargo, debió dársele el talante necesario para permitir y estimular la convivencia significativa de las personas. Este escenario permitió estudiar el contenido de los mensajes desde la construcción y percepción simbólica de los empleados, estableciendo códigos comunes entre la multiplicidad de creencias e imaginarios de los mismos. Igualmente, el estudio de Maslow en la relación

sinergia-productividad, dio aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a la relación comunicación-sinergia que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones (López, 2006).

En los establecimientos hospitalarios, las transformaciones que se han experimentado en el mundo y en Chile, no se hicieron esperar y vinieron de la mano de los cambios relacionados con nuevas formas de vida, que han repercutido en la salud de las personas, además de la consciencia sobre sus derechos.

Podemos señalar tres factores que han influido en este cambio: i) expectativas de la población; ii) cambios en el perfil epidemiológico y demográfico; y, iii) obsolescencia del modelo de atención de salud.

Por un lado, una población, cada vez más instruida e informada de sus derechos, con expectativas crecientes respecto a los servicios de salud, que exigen ser tratadas con dignidad, que se les informe respecto a sus alternativas terapéuticas y que se les otorgue la oportunidad de decidir respecto a su salud. Una población que desea que se les atienda en forma oportuna y con una calidad de servicio adecuada y, sobretodo, que se le dé una respuesta adecuada a sus necesidades en materia de salud.

Por otra parte, el país vive un proceso de transformación del perfil demográfico (envejecimiento) y del perfil epidemiológico (de enfermedades infectocontagiosas a crónicas). Esta transición forma parte de los cambios sociales, económicos y culturales, insertos en un mundo globalizado.

Y por último, el modelo institucional alcanzó un límite en su capacidad de enfrentar las necesidades sanitarias de la población, lo que se expresa en la insatisfacción de los usuarios con el sistema de salud del país, en que las personas solicitan una mejoría en la cobertura, en el trato, en la oportunidad (listas de espera), en la demanda de un mayor respeto a sus derechos.

El modelo organizacional vigente hasta ese entonces, comenzó a hacer crisis en la forma en que estaba organizado, debido a la insuficiente capacidad para resolver los problemas emergentes. Y como los establecimientos conviven con una comunidad viva, que interactúa e influye en su forma de organizarse, fue sufriendo paulatinos cambios desde dentro y fuera de su organización. Un ejemplo se relaciona con la administración hospitalaria, que desde la década de los 80, tuvo un fuerte énfasis en el



control de los costos de las acciones que allí se realizaban. Ello determinó un cuestionamiento de la gestión médica, por lo que, tanto en Chile como en el resto del mundo, se fueron incorporando a los equipos directivos profesionales del área administrativa, buscando realizar una “gerencia” más profesional, lo que significó en muchos establecimientos un verdadero choque de culturas que paulatinamente ha ido dando paso a una integración en equipos directivos multidisciplinarios con ventajas evidentes.

Estos cambios evidentes, y su expresión en los cambios de comportamiento, cultura y modos de comunicarse, pueden ser explicados desde el enfoque de las relaciones humanas, con los aportes de Mayo, Maslow y Barnard, quienes a través de sus estudios dimensionaron a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros partícipes (Lucas y García, 2002), donde identificaron que cada miembro por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo abriendo el camino a la denominada comunicación horizontal.

La comunicación horizontal sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se consolidó la atmósfera organizacional. En ella se evidencia la vida y la dinámica de la organización. No bastó con una estructura fuerte de comunicaciones descendentes o con una amplia participación de los empleados manifestando una robusta comunicación ascendente. Se requirió de una comunicación horizontal entre personas, entre grupos, entre departamentos y entre todos los públicos de la organización, de igual a igual. Esta comunicación interrelacionó a las comunicaciones que descendían de la gerencia y aquellas que tenían origen en los mandos menores. Además, se encargaba de socializar y vivenciar los principios de la organización con los fines corporativos.

Así lo entendió Chester Barnard, que estableció que la característica más esencial de una organización es la comunicación. Puso atención tanto en los aspectos formales como informales de las organizaciones.

Las comunicaciones informales establecen actitudes, normas y códigos individuales de conducta dentro del sistema formal. Estableció una serie de principios de comunicación en las organizaciones, propuso que se establecieran en forma clara los canales de comunicación mediante los organigramas; no se permitiría “salvar los conductos” de los canales formales y debían existir canales formales de comunicación para todos; todo individuo debía informar y estar subordinado a alguien (Barnard citado por Rogers; Agarwala-Rogers, 1980, p. 38).

Otros autores, como McGregor, Ouchi, Rogers y Agarwala-Rogers, relevaron temas como las necesidades de los trabajadores, y los fines de la organización, el clima laboral, la motivación y la cultura organizacional, y los posibles conflictos que esto puede producir, si es que nos son abordados adecuadamente.

### **2.7.3. Escuela de sistemas.**

A la escuela científica de Taylor, y la de relaciones humanas, con Mayo a la cabeza, le sigue la escuela de sistemas que adquiere predominancia en 1960. Sus principales exponentes son, Herbert A. Simon; Daniel Katz y Robert L. Kahn; James Miller. Estos autores se dedican a estudiar principalmente organizaciones industriales militares y gubernamentales; hospitales, instituciones educativas, de salud mental y prisiones. A diferencia de sus predecesores, que se originaron principalmente a partir de la experiencia práctica y la investigación empírica, la escuela de sistemas estaba basada en una perspectiva teórica llamada "teoría de los sistemas generales" (van Bertalanffy; Rapoport; Boulding y Parsons). Estos teóricos concebían un sistema como un conjunto de partes interdependientes. La comunicación es esencial, ya que une las partes para facilitar su interdependencia. Según Wiener, 1950 (en Rogers y Agarwala-Rogers, 1980), la comunicación es el mecanismo de coordinación.

El concepto de sistema abierto tiene su origen en la biología, ya que el estudio de los seres vivos, su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, han invadido rápidamente otras disciplinas científicas tales como la Psicología y la Sociología, e inclusive, han llegado a la administración. El sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro de un ambiente circundante. Es así, como en biología el desarrollo y el crecimiento de un organismo se inician con la fertilización de la célula, que después se reproduce, por intermedio de la nutrición, siempre por medio de acciones e interacciones con su ambiente.

Ludwig von Bertalanffy (1989) define sistema como un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) que se relaciona dinámicamente, esto es, en interacción con otros (formando una red de comunicaciones en razón de la interacción con otros elementos) desarrollando una actividad (que es la operación o proceso del sistema) para

alcanzar un objetivo o propósito (que es la propia finalidad del sistema). Para ello procesa datos/energía/materia (que son los insumos o entradas de recursos para que el sistema opere) tomados del medio ambiente que circunda el sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente) en un tiempo dado (que constituye el ciclo de actividad del sistema) para proporcionar información/energía/materia (que son el producto o los resultados de la actividad del sistema).

Ahora bien, el enfoque sistémico puede observarse en tres niveles de análisis, descendiendo a categorías de sistemas más limitados: i) a nivel social (macrosistema) que permite una visualización de la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y de la trama de interacciones entre las mismas. El nivel social puede ser visto como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional e individual; ii) a nivel de comportamiento organizacional (sistema) que permite que se visualice la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con las partes destacadas del ambiente. El nivel organizacional puede ser visto como categoría ambiental del comportamiento individual; y, iii) a nivel del comportamiento individual (microsistema) que permite una síntesis de varios conceptos sobre el comportamiento humano, como la motivación, el aprendizaje, pero en especial la comunicación, como fenómeno personal y organizacional.

A partir de estos niveles, se puede observar un establecimiento hospitalario, que tiene personas, grupos (servicios) y una red (asistencial) que está inserta en la población que tiene a su cargo y atiende (macrosistema).

Goldhaber (1984) utiliza el concepto de sistemas porque permite una manera más amplia de enfocar la complejidad de las organizaciones. Este concepto es útil en el sentido de visualizar no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen. A pesar de que las organizaciones son complejas, ese concepto favorece una manera de pensar que ayuda a sobrepasar la complejidad y a reconocer la naturaleza de los problemas al interior de una organización.

## 2.8. Conclusión del capítulo.

En el sector salud, la actual legislación ha impulsado un nuevo modelo de organización hospitalaria, eficaz y eficiente, capaz de responder a las prioridades sanitarias definidas por la autoridad a través de su red asistencial, a los requerimientos de sus usuarios, y configurada como un sistema vivo y abierto, claramente influido por y proyectado a los valores de las personas que componen la organización y su entorno.

¿Qué son los establecimientos hospitalarios? Son organizaciones de servicios que cumplen una función social esencial. Necesitan desarrollar una gestión que, escuchando y comprendiendo los fenómenos que conforman su entorno, sepan identificar y proyectarse a las necesidades de sus usuarios, adaptarse a las características, flujo, ritmo y evolución de la demanda de las comunidades, especialmente en el sector sanitario, donde desde la red asistencial, se exige respuestas concordantes con el modelo de atención, crecientemente flexibles, oportunas, efectivas y eficientes. (Artaza, 2005).

El nuevo modelo de gestión cuestiona esta forma de estructurarse, y se pregunta ¿quién es el cliente del hospital?: ¿el profesional?; ¿el paciente individual?; ¿la comunidad? o ¿la red asistencial? El modelo de gestión hospitalaria en reforma responde que el cliente es la red asistencial y que la arquitectura organizacional debe girar en torno al usuario de los servicios, en un contexto de ciudadano portador de derechos.

Esta definición requiere una nueva concepción de organización. El nuevo modelo o paradigma, se inspira justamente en esta tercera escuela o enfoque de administración sistémica. ¿Cómo esto se traduce al sector salud?

A través de un modelo de gestión, que es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas y objetivos de una institución.

Con el fin de sustentar un modelo de atención integral en el sector salud, se instala un Modelo de Gestión en Red que incorpora a todos los actores (establecimientos que interactúan en una red territorial) como responsables de los resultados sanitarios de su población.

Una red sanitaria es un conjunto de personas u organizaciones, formales o informales, con su propia identidad, que independiente de su tamaño, régimen de propiedad y nivel de complejidad, comparten objetivos comunes, una misión explícita y compartida y generan actividades suficientemente definidas, diferenciadas y complementadas entre sí, que se entrelazan e interconectan con una multiplicidad de otras redes formales e informales en pro de objetivos también compartidos.

Una red puede poseer un territorio o población determinada, una estructura funcional y/o administrativa semejante a un sistema abierto y los componentes relacionarse entre sí de diversos modos: horizontal, voluntario, complementario y flexible. Desarrolla o adopta capacidad de coordinación, comunicación y gestión de la información y procedimientos para acreditar y reconocer a sus unidades, definiendo las características generales de ellas y sus propias normas de funcionamiento.

La comunicación y los sistemas de información, son claves para la calidad de los vínculos, la efectividad de una red y su capacidad de adaptación. Las redes exitosas requerirán de claridad en los mecanismos de toma de decisiones, en la resolución de conflictos y en mecanismos de soporte financiero y de control de gestión coherentes con sus objetivos. (Subsecretaría de Redes Asistenciales, 2005).

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **Introducción**

En este capítulo se aborda el enfoque metodológico y tipo de investigación utilizado para la realización de la presente tesis. También se describe la estrategia metodológica que incluye los criterios para la selección de la muestra, las técnicas de recolección de información y los criterios para el análisis de la información.

A partir de la pregunta de investigación y de los objetivos planteados, en términos metodológicos esta investigación presenta tres características principales: a) se sustenta en un enfoque y metodología de corte cualitativa b) el análisis es de tipo descriptivo, y c) se desarrolla principalmente sobre la base de entrevistas semi-estructuradas y observación de campo.

### **3.1. Enfoque metodológico y método**

Enfocar la investigación desde lo cualitativo implica acercarse a la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

La principal característica de la investigación cualitativa es la visión de los eventos, acciones, valores, normas, etc., desde la particular visión de las personas que están siendo estudiadas.

La investigación cualitativa asume el punto de vista del sujeto, tratando de “ver a través de los ojos de la gente que uno está estudiando. Tal perspectiva, envuelve claramente una propensión a usar la empatía con quienes están siendo estudiados, pero también implica una capacidad de penetrar los contextos de significado con los cuales ellos operan” (Mella, 1998).

Para poder comprender hechos y conductas, la investigación cualitativa opta por estudiarlos en el contexto en que ocurren. Así, las entidades sociales,

como por ejemplo un hospital, son concebidas como globalidades que deben ser entendidas y explicadas en su integralidad. Esto da lugar a una concepción de la investigación donde los significados que las personas atribuyen a su conducta y a la de los demás, deben ser contextualizados en el marco de los valores, prácticas y consiguientes estructuras de las que dichas personas y conductas forman parte.

Así, el énfasis está puesto en la interpretación, es decir, en la comprensión del fenómeno social como un todo y el significado que ello tiene para sus participantes. La investigación cualitativa se basa en el supuesto de que cualquiera sea el ámbito donde los datos sean recolectados, el investigador solamente podrá entender los acontecimientos si los sitúa en un contexto social e históricamente amplio.

El método cualitativo se basa en un modelo conceptual-inductivo cuya primera tarea es delimitar el fenómeno a estudiar. Posteriormente surgirán otras interrogantes acerca de las características del fenómeno y sus cualidades particulares. El paso siguiente es contactarse con los casos a estudiar a objeto de realizar las observaciones que servirán de fundamento al concepto. La idea es reunir toda la información posible para entender los diferentes contenidos que genera el acontecimiento.

Uno de los rasgos característicos de la investigación cualitativa es su carácter procesal. En tal sentido, la vida social es concebida como una sucesión de acontecimientos, en la que el énfasis está puesto en los cambios que dichos procesos generan. Igualmente, la vida cotidiana es percibida como un fluir de acontecimientos interconectados. El enfatizar la dimensión procesal de la vida social está fundamentado en el supuesto de que quienes participan de la vida social la experimentan como un conjunto de procesos, lo que permite al investigador cualitativo percibir el orden social en términos de interconexión y cambio.

Por otra parte, la investigación cualitativa se inclina por una estrategia de investigación relativamente abierta y no estructurada. Tal opción es coherente con una apertura a la posibilidad de acceder a tópicos importantes aunque no esperados, los que serían imposibles de detectar si se asumiera una estrategia rígida.

El enfoque cualitativo trabaja con un modelo de conocimiento conceptual-inductivo basado en dos supuestos centrales respecto a la realidad: a) La realidad social es vista como una totalidad; b) La relación entre el

investigador y lo investigado es concebida como una relación sujeto-sujeto. La concepción de la realidad como una totalidad significa considerar cada cualidad como un aspecto de la globalidad. De esta forma, aunque se estudien pocos casos se puede obtener una adecuada visión del fenómeno. En tal sentido, cada caso individual expresa en forma concreta tanto el fenómeno como la totalidad del fenómeno en estudio.

La relación sujeto-sujeto propia del método cualitativo niega la relación sujeto-objeto del método cuantitativo. El modelo conceptual-inductivo sostiene que la relación sujeto-objeto es una ilusión, ya que el sujeto que investiga va siendo crecientemente influenciado por el objeto investigado, a medida que avanza su conocimiento sobre él.

En el enfoque cualitativo ya no es posible hablar de una frontera entre lo interno y lo externo, pues la conciencia del investigador se amplía hasta cubrir el fenómeno en estudio. La conciencia permite al investigador adentrarse en el fenómeno en estudio. Al observar y participar en la interacción con otras personas, la conciencia permite incursionar dentro de la conciencia del otro. Esto permite suprimir la diferencia entre 'adentro' y 'afuera'.

Relacionado a lo anterior, se optó por una metodología cualitativa, la cual se centra en la comprensión de la conducta humana desde el marco del propio actor, por lo tanto, el ámbito subjetivo adquiere especial relevancia, buscando conocer desde dentro, para obtener un conocimiento interpretativo, interesándose por captar el significado de las cosas (Alvira, 2002).

De acuerdo a lo señalado, para esta investigación se consideró adecuado un enfoque y metodología cualitativa, en tanto lo que se busca es describir las relaciones comunicacionales formales e informales desde la perspectiva de los actores, basándose en sus propios marcos de referencia.



### **3.2. Tipo de estudio**

Debido a que es escaso lo que se ha investigado respecto de la comunicación formal e informal en el SAP, esta tesis tuvo un primer momento metodológico que fue de carácter exploratorio, lo cual implicó una búsqueda y revisión bibliográfica, lo que a su vez permitió la aproximación al tema, establecer los objetivos y aventurar una hipótesis de trabajo.

En un segundo paso, la investigación pasó a conformarse y/o resolverse como de carácter descriptivo. El análisis desarrollado es de tipo descriptivo ya que, como fue revisado en los capítulos precedentes, la comunicación formal e informal ha sido una dimensión muy poco explorada en los escasos estudios sobre organizaciones de la salud, por lo que el análisis se enfoca en describir la forma en que se interrelacionan dichos conceptos en el Servicio de Atención a las Personas de un establecimiento hospitalario chileno.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (Dankhe, 1986).

El tipo de estudio descriptivo responde a las necesidades metodológicas de esta tesis ya que de acuerdo a los objetivos de la investigación permite la descripción de las propiedades de los objetos o situaciones a ser clasificadas al interior de ciertos esquemas (Padua, 1994). En este sentido, se puede señalar que la investigación por un lado efectivamente exploró, para conocer cómo se expresa la comunicación formal e informal, pero además se describen dichas características, lo que permite responder la pregunta que guía la investigación.

### **3.3. Universo y muestra**

El universo de estudio considerado para esta tesis está constituido por el conjunto de profesionales y técnicos del Servicio de Atención de Personas (SAP) de un establecimiento hospitalario chileno en el cual trabajan 23 funcionarios(as). De esta población, 4 son hombres, y 19 mujeres, y del

total, 8 personas trabajan directamente en ventanilla, dos tienen un cargo de jefatura y uno de coordinador.

El Servicio de Atención a las Personas tiene como objetivo principal velar por la expedita, racional y oportuna admisión, referencia y atención de los usuarios que concurran al establecimiento, facilitando la realización de los procesos, trámites asistenciales y administrativos correspondientes. Cumple la función de orientar al público sobre todos los aspectos de la atención hospitalaria, en general y sobre los procedimientos de admisión en especial. Efectúa las citaciones de los pacientes, de acuerdo con las disponibilidades de horas de atención y de camas, mediante las inscripciones correspondientes.

El Departamento está compuesto por la unidad de coordinación que tiene como funciones principales la admisión y recepción de pacientes, verificación de previsión, orientación y petición de fichas clínicas. En su función coordinadora, está a cargo de las horas médicas provenientes de la red, vía Internet, así como también de coordinar horas y traslados de pacientes de provincia, y la unidad de Archivo que tiene como objetivo guardar, mantener, restaurar y custodiar ficha clínica de los pacientes del Hospital, además de satisfacer la demanda de solicitud de este documento.

A partir del universo se delimitó para la presente investigación una muestra que fue determinada a partir de la consideración de actores relevantes y representativos al interior del SAP y corresponde a una muestra intencionada que considera seis casos, la cual fue determinada en base a las necesidades de información y el número fue delimitado por el punto en que ya no era posible obtener nueva información y ésta comenzó a ser redundante.

### **3.3.1. Selección de la muestra.**

A través de la observación, la interacción en los espacios de descanso con los funcionarios del SAP y conversaciones con informantes claves se generó el criterio para seleccionar a los entrevistados, ya que la combinación de estos tres factores permitió identificar y agrupar a los sujetos de estudio en cuatro grupos que a continuación se describen:

1. *Los(as) de afuera*: Son personas y/o funcionarios(as) que trabajan atendiendo público, directamente en ventanillas, y están exclusivamente en esa función. Deben cumplir un horario y no pueden salir de su lugar de trabajo o puesto, ya que tienen la presión de atender alrededor de 600 personas diarias. En ese espacio, hay 10 puestos de trabajo, que copan todas las ventanillas. En general vi atendiendo a 8 funcionarias. Están directamente a la vista del público.

2. *Los(as) de adentro*: Que son los funcionarios(as) que trabajan en un sector en el que no están a la vista del público. Cada una de las funcionarias que trabaja adentro, tiene su computador, un teléfono, y un escritorio. Al interior de este espacio, denominado adentro, está la Jefa de la Unidad y el Subjefe. Además hay un baño. Cada una tiene su escritorio, una silla, y hay una puerta que las separa del público. Eso permite que el flujo de pacientes o público en general sea controlado. Las de afuera consideran que las de adentro trabajan con mayor tranquilidad, debido a que no están expuestas a las críticas y/o presión del público, que tiene al frente. Por lo tanto, las consideran “privilegiadas(os)”.

3. *Las/los antiguas(os)*: Son las personas que tiene sobre los 20 años de servicio. Son personas que, a juicio de las jefaturas, tiene manejo del oficio, es decir conocen y entienden respecto de las funciones, tareas, atribuciones, rol, ámbito de acción, de la labor que desempeña el SAP y de las cosas que se pueden hacer y que además han visto pasar al menos a cuatro jefaturas, y por tanto, estilos diversos de liderazgo y conducción de la unidad. Pertenecían al antiguo SOME (Servicio de Orientación Médica y Estadística) que es la puerta de entrada para ser beneficiarios de gran parte de las prestaciones que entregan los establecimientos.

4. *Las/los nuevas(os)*: Personas que llevan en el SAP 3 o menos años. En su mayoría son personas que están en el rango de edad entre los 20 y los 30 años. Muchas de ellas recién casadas(os) y con hijos.

De este modo entonces, la muestra seleccionada para las entrevistas estuvo compuesta por funcionarios que cumplían con estos criterios, ya que esto permitió cotejar las distintas perspectivas que pueden dar los años de servicio (tanto para los(as) que han trabajado durante años, como también, las personas que recién ingresan, y que por tanto pueden tener otros criterios, miradas y perspectivas del mismo fenómeno de la comunicación) y también las nuevas miradas de personas que recién ingresan a una organización.

Esta muestra permitió observar y describir cómo miran los de *dentro* y *afuera* el fenómeno, y como lo hacen las personas que han tenido años de servicio, y han pasado por diversas administraciones, y de las personas que recién inician su vida laboral. El Cuadro N°1 resume las características de la muestra seleccionada.

Cuadro N°1 Características de la muestra entrevistada

Entrevista	Sexo	Años de servicio	Trabaja dentro o fuera
E1	Hombre	1	Afuera
E2	Mujer	30	Adentro
E3	Mujer	3	Afuera
E4	Mujer	3	Adentro
E5	Mujer	45	Afuera
E6	Mujer	29	Afuera

Fuente: Elaboración propia.

Paralelamente a la realización de las entrevistas, la estrategia metodológica seguida en esta investigación consideró para el proceso de recolección de información la observación etnográfica, la cual incluyó tres escenarios (Cuadro N° 2): el lugar de trabajo, es decir, los espacios donde las personas tiene sus puestos de trabajo, atienden a los pacientes, usuarios, o público en general y que es el escenario donde más tiempo se desarrollan las comunicaciones formales y en menor medida informales. Es el escenario por excelencia para poder observar las tres subcategorías de la comunicación formal, y la relación con estas categorías desde la jefatura, la institución y los empleados o funcionarios.

El segundo escenario, fue el salón o espacio donde las/los funcionarios toman café y/o almuerzan y/o toman once y/o descansan. Es un lugar físico que está detrás del sitio donde están los 8 puestos de trabajo, donde las/los funcionarios atienden público directamente. Este espacio es utilizado por

personas o por los funcionarios, de los distintos grupos descritos anteriormente. Van en parejas o en grupos de cuatro personas en busca de un espacio de distracción, lo cual se presenta como un momento privilegiado para observar y escuchar el contenido de las comunicaciones informales, y observar las subcategorías de la comunicación informal, que dan cuenta de lo que se quiere decir y no se dice a través de las redes o canales formales.

El tercer escenario de observación fue un casino que esta fuera del lugar de trabajo, que oficia de comedor y/o espacio de descanso. En ese lugar, los/las funcionarias se reúnen a tomar café, almorzar o descansar. Es un escenario en donde se privilegian las comunicaciones informales que indica lo que está sucediendo al interior de la Unidad.

Cuadro N°2 Características de la muestra observada

Observación	Escenario
O1	Lugar de trabajo
O2	Café
O3	Casino

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.2. Técnicas de recolección, análisis y producción de información.

Como se señala en párrafos anteriores, las técnicas de recolección de información utilizadas en la presente tesis fueron la observación de campo y la entrevista en profundidad con una pauta semiestructurada.

Se ha definido la entrevista como una situación construida o creada con el fin específico de que un individuo pueda expresar, al menos en una conversación, ciertas partes esenciales sobre sus referencias pasadas y/o presentes, así como sobre sus anticipaciones e intenciones futuras. (Kahn y Cannell: 1977) En este sentido, la entrevista es, ante todo, un mecanismo controlado donde interactúan personas: un entrevistado que transmite

información, y un entrevistador que la recibe, y entre ellos existe un proceso de intercambio simbólico que retroalimenta este proceso.

La entrevista en profundidad puede ser comprendida como una técnica con la que se busca obtener que el individuo transmita oralmente al entrevistador sus definiciones personales de la situación. Al respecto Taylor y Bogdan (1996) definen la entrevista en profundidad como encuentros entre investigador y sujeto, orientados a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, y la relación de ellas con el fenómeno estudiado.

De este modo, la entrevista fue entendida como una forma comunicacional interpersonal, con un objetivo particular orientado a la comprensión de un fenómeno desde el lenguaje de los sujetos. Estas entrevistas fueron semiestructuradas, esto es, con una pauta previa, con temas y preguntas preestablecidas al momento de entrevistar, los que se consideraron pertinentes para el estudio.

Este tipo de entrevista “recolecta datos de los individuos participantes a través de un conjunto de preguntas abiertas” (Mayan, 2001), y al mismo tiempo posee la ventaja de que “los participantes pueden responder libremente, a diferencia de lo que ocurre con el cuestionario” (Pág. 16). Se debe considerar que la entrevista semiestructurada no demanda de un tiempo extenso, lo cual es preciso para los sujetos que se entrevistaron, ya que son trabajadores que atienden público y por tanto, su tiempo es limitado.

Las entrevistas se realizaron a los funcionarios del SAP con el fin de conocer y develar cómo se construyen las relaciones comunicacionales formales e informales. A continuación se muestra la pauta que sirvió de base para hacer las preguntas principales. Esta permitió profundizar en aspectos relacionados con la comunicación informal y su contenido, ya que daban cuenta de los propósitos de sus comunicaciones y por tanto permitió triangular con las categorías de Goldhaber (1984) utilizadas en la categorización.

## Pauta de entrevista semi-estructurada

1. Cuéntame ¿cómo habitualmente se entregan las instrucciones de trabajo y las cosas que hay que hacer y las tareas? (Preguntar por frecuencia, días, horarios, lugar, número de participantes, perfil de los participantes, contenido de la reunión, clima de la reunión, grado de satisfacción de la reunión).
2. ¿Qué otro mecanismo utilizan las jefaturas para abordar otros temas como por ejemplo para conversar temas laborales, para darles instrucciones, para motivarlos, para decirles lo que hay que hacer en la semana, etc., tienen reuniones, encuentros, más allá de la reunión formal?
3. ¿Cómo grupo, tienen instancias en que se retroalimenten positivamente, se señalen lo bien que lo hacen, etc.?
4. ¿Cómo se lleva el grupo? ¿Cuántos grupos hay? ¿Cómo lo caracterizarías? ¿Qué dificultades se presentan? ¿Cómo es el clima laboral? ¿En los grupos de qué hablan? ¿De qué hablan en los almuerzos o en casino, o en el lugar donde van a almorzar? ¿Hablan de los problemas que tiene? ¿Cuándo hay problemas, van donde la jefa y lo comentan? ¿Qué cambios harías en el grupo? ¿Cómo ves la jefatura? ¿Cómo llevan las comunicaciones? ¿Son claros? ¿Conversan de las mejoras que se les ocurre se deben implementar?
5. ¿En qué espacios almuerzan? ¿Cómo lo hacen? ¿Quiénes van? ¿Cómo es el sistema de turnos? ¿Toman café a medio día? ¿Dónde lo hacen? ¿Cuántas van a tomar café? ¿Qué conversan? ¿Crees que es posible que los otros cambien? ¿Cuál es el problema que ves dentro del grupo? ¿Cómo lo resolverías? ¿Se habla del tema? ¿Se habla de temas laborales o de lo que está pasando? ¿Cuáles son los temas principales?

Además de la entrevista semiestructurada se utilizó la observación etnográfica con el objetivo de identificar ciertos grupos claves para la investigación con el fin de caracterizar cómo se van construyendo las relaciones comunicacionales en la relación laboral cotidiana.

La observación es una técnica de recogida de datos, que se caracteriza por ser intencional y sistemática, es decir, está orientada y enfocada al objetivo de la investigación. Galeano (2004) entiende la observación como una

técnica a través de la cual se “recoge información que realizan los observadores implicados, como investigadores”.

El concepto de etnografía viene del griego y significa una descripción (graphia) de un grupo o pueblo (ethno). En tal sentido la etnografía se focaliza en el estudio de un grupo de personas que comparten algo en común, como un sitio de trabajo, un lugar de habitación, etc.

Si bien originalmente el estudio etnográfico tuvo un carácter antropológico, actualmente, constituye una forma de acercamiento a la comprensión de los contextos sociales en diversas disciplinas.

La etnografía es centralmente holística y contextual. Sus observaciones se colocan en una perspectiva amplia, asumiendo que sólo es posible comprender la conducta de las personas si se la sitúa en su contexto.

Puede ser definida como un método esencialmente descriptivo o como una manera de registrar discursos, comportamientos y relatos. Utiliza una gran diversidad de técnicas de investigación. Un rasgo central es la permanencia del investigador durante un tiempo prolongado en terreno, participando en forma abierta o encubierta de la vida cotidiana de aquellas personas que pretende estudiar, observando lo que ocurre, escuchando lo que se conversa, preguntando y recogiendo cualquier dato que le permita arrojar luz sobre los fenómenos que está investigando. El trabajo de campo es, pues, su característica fundamental.

Este trabajo de campo se expresa en notas acerca de lo que se observa, registro de las impresiones del observador, sus intuiciones, sus emociones o sentimientos acerca de lo que va observando y cualquier otra información que pueda servirle posteriormente para interpretar la información recabada. Este conjunto de notas se llama “diario de campo”.

A su vez, las notas de campo se complementan con una gran variedad de formas de obtención de información: análisis de documentos de la comunidad en estudio, entrevistas individuales o grupales, recopilación de historias de vida, aplicación de cuestionarios, grabaciones, etc.

Dado que interesa la comprensión de los sentidos y significados que el grupo o comunidad en estudio asigna a sus acciones, la etnografía se caracteriza por el empleo de gran volumen de citas directas del grupo observado, dejando que los informantes hablen por sí mismos. En la



etnografía el investigador participa en la cotidianidad de la gente durante períodos prolongados de tiempo.

La etnografía proporciona una forma de acercamiento a los fenómenos que es particularmente útil en el campo de la salud. La importancia que los factores subjetivos de los propios individuos y de las relaciones que se dan entre ellos hacen de la etnografía un método fértil en la comprensión de interacciones y significados que el dato “frío” del positivismo no puede revelar.

De este modo, la observación etnográfica trata de comprender la complejidad estructural de los fenómenos que viven y sienten las personas involucradas en los ejes problemáticos asociados a su cotidianidad, por lo tanto, a través de la decodificación de los diálogos y accionar que tendrán los sujetos, se podrá aproximar a cómo estos conciben la realidad y los elementos que en ella se encuentran. Lo anterior, implica involucrarse como co-investigadores de las realidades de los sujetos y de su propio medio (Gómez, 2005), lo cual es atingente para la investigación que se llevará a cabo, puesto que la descripción que se construye se realiza con los relatos del investigador y la muestra seleccionada.

Es entonces que para efectos de esta investigación se observó a través de la participación en diversos espacios cotidianos de los funcionarios del SAP con el fin de conocer y ser testigo de cómo se iban desarrollando las comunicaciones<sup>14</sup>.

De este modo se observó el comportamiento de las personas dentro de un contexto específico (el SAP de un establecimiento hospitalario chileno) para posteriormente hacer una interpretación de los significados y relaciones de los sujetos (funcionarios del SAP) de esa población.

Esta observación se realizó al interior del Servicio de Atención a las Personas de un establecimiento hospitalario chileno, entre octubre y diciembre. Para ejecutar el trabajo completo, se hicieron los primeros acercamientos con el encargado del hospital y posteriormente con el encargado de Recursos Humanos. El nos derivó a la encargado del SAP. A todos ellos se les explicó el objetivo del estudio, y se les hizo ver la importancia de hacerlo tanto para el establecimiento como para la propia universidad.

---

<sup>14</sup> En el anexo se presentan los instrumentos de recolección de información de las entrevistas y observación.

Se les mencionó que en este tipo de estudios que incluyen la entrevista semiestructurada, y la observación de campo, se requería del consentimiento explícito y firmado de las personas para participar en este, y que por lo tanto, era una actividad libre, consciente y consentida. Luego de eso, se hicieron varios acercamientos a las personas del SAP, explicando uno a uno los objetivos y metodología de trabajo, incluyendo señalar que el trabajo del investigador sería entre otras prácticas, sentarse en el espacio en que estos atienden público, y observar, anotar e incluso en algunos momentos preguntar a cada uno por contenidos que permitieran entender mejor su labor.

Las observaciones de campo se realizaron en diferentes momentos, buscando justamente ver que sucedía al interior del espacio de atención a público cuando tenían una afluencia frecuente y completa y su diferencia cuando esto sucedía en momentos de “baja” afluencia de público. Entonces, estas observaciones tomaron todos los momentos del día, entre las 08.00 y las 16.00 hrs. que es el horario de atención del SAP.

Durante la observación se tomaron fotos del lugar, ya que es relevante al momento de analizar las comunicaciones en el grupo. El espacio de trabajo es pequeño, con una demanda de público que puede alcanzar las 400 o 500 personas diarias.

La demanda es alta, requiere concentración de parte de ellas, conocimiento, amabilidad, un trato digno y de calidad, según lo señala la reforma. La demanda de la reforma y del público, que llega con la esperanza de resolver su problema de manera rápida y acceder a los servicios del hospital, se choca con las dificultades de la oferta del hospital, y con la precariedad de recursos con que cuentan los funcionarios del SAP para atender sus propias necesidades. Tiene un baño para 23 personas, que además es utilizado por el público, un espacio reducido para tomar un café y descansar. Los espacios de trabajo entre uno y otro funcionario tienen una distancia de medio metro. Todo esto fue recogido en las entrevistas.

El acercamiento a las personas fue paulatino, y se privilegiaron los espacios de descanso para sentarse con ellos y conocerlos, conversar libremente, saber de sus vidas, del funcionamiento del servicio, y de las formas de comunicarse al interior del grupo. La acogida en un comienzo no fue fácil, y por tanto se buscó a través del tiempo, generar contexto y confianza para que se entendiera el objetivo y la metodología del trabajo de campo, como

por ejemplo, porque era necesario estar sentado largas horas tomando notas, escribiendo, escuchando, preguntando e incluso tomando fotos del espacio. Una vez aceptada por parte del grupo este estudio y sus métodos, recién se pudo comenzar a entrevistar, acompañar al grupo en algunas de sus reuniones, conversando individualmente con alguno de los más antiguos en el servicio para entender el funcionamiento de éste. En todo momento se les señaló que conocerían el resultado de este estudio, y que sería público.

### **3.3.3. Análisis de la información.**

Para hacer el análisis de la información que fue recolectada, se le dio énfasis tanto al texto como al contexto del discurso (Andreú, s/f), por lo que se analizaron categorías extraídas tanto en el marco teórico como aquellas que emergieron de las entrevistas.

Lo anterior se realizó relevando la importancia de la conciencia que se tiene del objeto y la experiencia pasada de éste. Por lo tanto, para poder comprender la comunicación formal e informal de los funcionarios del SAP, fue clave conocer el trato directo que se da entre éstos.

Según Taylor (1996) “El interaccionismo simbólico analiza cómo las personas asignan diferentes significados al mundo que los rodea, es decir, se genera una interacción entre las personas las cuales van definiendo el mundo según lo que ven y según como las personas se definen entre sus pares “todas las organizaciones, culturas y grupos están constituidos por actores envueltos en un proceso constante de interpretación del mundo que los rodea” (Pág. 25). Por tanto, la interacción que se da entre los tres actores en cuestión serán los datos a estudiar y que darán sustento a la presente investigación, como es que cada actor interpreta al otro y va definiendo las situaciones que van viviendo.

Así también, se realizó un análisis del relato de las observaciones etnográficas, triangulando las mismas con las entrevistas, con lo que aporta el marco conceptual de la investigación y las interpretaciones y percepciones que como investigador se tuvo en el proceso. Por triangulación se entenderá el “proceso de triangulación hermenéutica” es decir, la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos

correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación” (Cisterna, 2005).

Por otra parte, el análisis toma como referencia la propuesta de los psicólogos, Luft y Ingham (1955) quienes dan origen a una herramienta que tiene como objetivo tomar conciencia de las comunicaciones interpersonales y grupales, denominada la Ventana de Johari. Esta ventana tiene 4 dimensiones: la zona abierta, es decir, conocida por mí y por los demás; la zona oculta, conocida solo por mí, o por mi grupo, y no por el resto; la zona ciega, conocida o reconocida por otros y no reconocida por mí o por mi grupo; y finalmente la zona desconocida, es decir, desconocida por ambos, la zona inconsciente.

Es por ello que se justifica la elección de las categorías “los de afuera”, “los de adentro”: tiene diferentes perspectivas y son conscientes de distintas variables. Por ejemplo: Los de adentro, tiene mejor perspectiva si es que se produce y cómo se produce la comunicación formal. Es decir, quien se comunica, con quien, con qué frecuencia, por cuanto tiempo. Las instrucciones laborales, o cuando se explica a un nuevo funcionario que es lo que hace esta unidad, cuál es su rol, cuáles son las políticas de personal, etc. son vistas y escuchadas de manera privilegiada por los funcionarios que están “adentro”, porque sucede que la oficina de la jefatura esta “adentro”, y está a la vista, y con la puerta abierta, por tanto, es de muy fácil acceso a esa información. Los funcionarios que están “afuera” podrían llegar a enterarse de lo que está pasando a ese nivel, pero en el momento del café o en el almuerzo, de manera diferida, y de con una información de “segunda mano.

Lo anterior también se puede observar con la sub categoría de la información ascendente, es decir, cada vez que un funcionario(a) solicita o entrega feedback a la jefatura, los primeros en enterarse, si no del contenido (porque podrían no escuchar, no estar atento al contenido, no interesar) al menos de los principales protagonistas de esta interacción o comunicación. Ya que las personas si quieren formular preguntas, entregar retroalimentación o hacer sugerencias a la jefatura, van hacia “adentro” y lo hacen. Las/los de afuera, podrían no enterarse a que van hacia adentro las/los funcionarios. Adentro está el baño. Podrían solo ir al baño.

En consecuencia, tanto la categoría de “los de adentro” y “los/as de afuera”, como también los “antiguos” y los “nuevos” permite tener diversas perspectivas e interpretaciones del mismo fenómeno. Esta herramienta,

denominada “Ventana de Johari” apoyo el análisis ya que permite entender porque por ejemplo, algunos métodos de comunicación descendentes no sirven o son ciegos a lo que está sucediendo, ya que en la comunicación formal no aparecen los contenidos que si se expresan en la comunicación informal, y que dan cuenta de las diversas interpretaciones que los actores hacen de un mismo fenómeno y que muestra el contagio emocional producto de la ceguera de los efectos de su propia conducta.

## CAPÍTULO IV: RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

### Introducción

En la primera parte de este capítulo se describen los resultados de la investigación y se presentan las categorías y subcategorías obtenidas a partir de las entrevistas en profundidad, las cuales se ordenan según las categorías de comunicación formal e informal. En la segunda parte, se presenta el análisis e interpretación de los resultados de investigación.

#### 4.1. Descripción de los resultados de investigación

El contenido del estudio, como se señaló en el capítulo anterior, se recoge a partir de las categorías de la definición de comunicación organizacional de Goldhaber (1984), quien la define como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Esta definición conlleva cuatro conceptos: mensaje; red; interdependencia y relaciones. Estos conceptos se categorizaron y en particular, se trabajó en torno a la dirección de la red comunicacional por donde fluye la información, es decir, las comunicaciones formales e informales. En el siguiente cuadro se expresa esta categorización y codificación:

Cuadro N° 3: Categorías

Mensajes	Redes	Interdependencia	Relaciones
Modalidad de mensajes	Formales	Subsistemas o grupos (nuevos/Antiguos; los de afuera/los de adentro)	Diádicas
Receptores	Informales		Seriadas
Método de difusión			Grupos
Propósito			Asamblea

Fuente: Elaboración propia a partir de Goldhaber (1984)

De estas categorías surgieron las preguntas para la entrevista semi estructurada que permitió explorar específicamente en las redes formales e informales de comunicación. El flujo de mensajes entre personas sigue un camino denominado red de comunicación. La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendente, descendente y horizontal. A partir de estas categorías se realizó la observación, uniendo el

propósito de la comunicación con la dirección del flujo de mensajes. Esto se observa en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 4: Codificación de la comunicación formal.

Red de comunicación Formal	
Descendente	Informar
	Regular
	Persuadir
	Integrar
Ascendente	Clarificar
	Proporcionar feedback
	Hacer sugerencias
Horizontal	Coordinar tareas
	Resolver problemas
	Resolver conflictos
	Coordinar acciones de mejoras

Fuente: Elaboración propia a partir de Goldhaber (1984)

Luego, y a partir de las entrevistas en profundidad, el acompañamiento y observación, se pudo codificar y ordenar la información a partir de los contenidos recopilados que decían relación con la comunicación informal, los cuales se recogen en el cuadro N° 5.

Cuadro N° 5: Codificación de la comunicación informal.

Red de comunicación Informal
Percepción de la Jefatura
Cambios que realizaría
Percepción del problema
Percepción del grupo
Percepción del ambiente laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de Goldhaber (1984)

A continuación se presentan las categorías y subcategorías obtenidas a partir de las entrevistas en profundidad. Las respuestas de los entrevistados y entrevistadas se ordenaron según las categorías de comunicación formal e informal.

#### **4.1.1. Categoría: Comunicación Formal.**

##### **Subcategoría: Descendente**

###### **a. Informar**

“Hay dos mecanismos que llevamos a cabo para poder establecer formas de comunicación e instrucciones al mismo tiempo, que son las reuniones que hacemos en general todos los jueves o si no se puede un viernes o martes, pero en general se hacen los jueves, cada dos semanas o una semana. El otro, es el día a día. Dar instrucciones diarias. Hay cosas que se van dando, por eso no es siempre regular. Hay siempre una serie de instrucciones que nos envían de la dirección o de servicios de salud, y se entregan las instrucciones directamente. También se trabaja en la misma reunión el tema del conflicto, si es que hay conflicto entre los pares. Entonces ahí trabajamos eso.”

“Esas reuniones las tenemos para varias cosas, dentro de eso: cambios de directores, todo eso, se comenta y se hace una bajada siempre en la reunión para todos. Ahora, la bajada tampoco es tan completa porque hay cosas que son más extensas y tenemos una hora cuarenta minutos. Eso.” (E1)

“Es súper complejo. Oiga me llamaron por teléfono que tengo una hora... ¿de dónde le llegó hora? Me llamaron de... Eso no nos corresponde, primer conocimiento, nosotros tenemos un mapa de derivación, hay gente que lo tiene claro y otras que no. Se tiene que mandar donde corresponde. Como llevan tantos años saben los cambios que ha sufrido el servicio también. Si las personas trabajan el día completo y si tienen una reunión los días jueves únicamente de una hora, cuando yo, imagínate yo me viniera a trabajar acá, yo tengo que conocer un listado de 50 cosas, ¿en qué minuto puedo aprender? No hay instrucciones escritas, se aprende en la marcha. Por lo tanto yo tendría que irte preguntando. Entonces o me acabo de enterar que la gente de Los Andes no corresponde, o le pregunto a mi compañera que está al lado. Se apoyan entre ellos pero no hay un periodo de inducción propio del servicio. Yo cuando llegué, ahí tiene sus llaves, esto es lo que hay que hacer. No hay cosas escritas. No hay un flujo de información, de procesos, no hay un levantamiento de información. Hay procedimientos pero no hay instrucciones claras, un documento que diga, persona nueva, cargo tanto, esto es lo que hay que hacer. Entonces se hace así. A los leones. La mayoría de la gente pregunta, no viene acá a hacerse el lindo. Por eso le decía, más bien en la marcha”. (E1)



“Son ellos los que llaman, de repente por falta de tiempo no pueden hacer esa reunión, a veces por la carga de trabajo, pero siempre están informando, salen de la oficina, nos informan en puestos de trabajo en la oficina donde estamos 3 o 4 personas y después salen hacia ventanilla a informarnos lo que sea”. (E2)

“De repente, no mucho. Es más que nada el rol, está como dividido la parte del servicio, dentro de la oficina y hacia las ventanillas. En las ventanillas está la parte de entrega de horas, está a cargo del coordinador, hace un poquito más de un año está manteniendo el puesto de mantenedor de agenda, que tiene que ver con todo lo que es agenda médica, él se encarga de todos los compañeros de ventanilla, pero aun así, él depende de la señora X y de don X. El controla todo lo que es los puestos de trabajo de las ventanillas, porque ahora hay un tótem, hace menos de un año que existe ese módulo ahí y es todo más ordenado, y él a través de un computador adentro controla la gente, cuánta gente está en espera, cada funcionario que está en ventanilla y es un control que llevan ellos, porque si se para la persona tiene que poner pausa, la persona que va al baño”. (E2)

“Los días jueves, la mayoría de los días jueves tenemos reuniones, igual hace tiempo que no tenemos reunión, pero si los jueves como a las 4 o 4.30, cuando ya ha bajado el nivel de público...nos juntamos todos, bueno siempre queda una persona afuera, en el pasillo para ver si llega público, pero no en la mayoría estamos todos. Hablamos sobre los cambios que hay, los proyectos que tienen, antes se hablaba del ambiente laboral pero siempre terminaban en pelea, pero últimamente no, solamente trabajo”. (E3)

“Sobre lo que es el SOME y el SAP, me informaron, en la entrevista personal sí, pero en algún formulario que yo haya visto no. Pero sí en la entrevista me dijeron qué es lo que hace el SOME”. (E3)

“Yo entendía lo que tenía que hacer porque eso se da en la entrevista y yo ya sabía, como ya me manejaba en el sistema, allá trabajaba en lo mismo, acá era exactamente lo mismo”. (E3)

“La forma de introducir a alguien en el trabajo es: se sienta por ejemplo en ventanilla, primero llegan, la presentan y todo, y la sientan en ventanilla, y cada uno va, por ejemplo la sientan al lado de cualquier persona, y esa persona se encarga de explicarle paso a paso lo que tiene que ir haciendo. Cómo se buscan las agendas, tiene que tener una clave personal, porque si

se agenda por ejemplo horas que no se deben agendar, como las listas de espera, uno va y le dice, sabes que está mal agendada y uno elimina esa hora, porque hay listas de espera. Pero hay un tutor, entre comillas, que esa persona se hace cargo para enseñarle. Si esa persona no está la compañera que está al lado también puede hacerlo. No hay un documento escrito que señale lo que hay que hacer. No, no, no. Es personalizado, y práctico”. (E4)

“Los días jueves tenemos reuniones. Bueno ahora hemos estado bastante flojitos, es como cada dos semanas, tres semanas, pero ahora hace harto tiempo que no hemos tenido una reunión así fija. Por ejemplo, nos cuentan... cambios que se van a hacer, si es que ha llegado algún médico nuevo, cambios en las agendas de los médicos, cuándo estuvo todo el asunto del terremoto y vinieron después los cambios, ahí tuvimos reuniones muy seguidas y nos informaron de que nos íbamos a ir a Cerro Navia, en el terreno, todas esas cosas”. (E4)

“Es el jefe el que nos informa de los cambios, por ejemplo de SOME a SAP, ella informó de que ahora ya no era el SOME, que era el SAP, Servicio de Atención a las Personas, que es lo mismo que el SOME, que es, eh, digamos... Atención a las Personas. Bueno yo como le contaba el otro día, reciben a una persona nueva, se entrevista obviamente con la jefatura, y vienen de recursos humanos, y... se la ponen al lado de la persona indicada para enseñar todo lo que nosotros sabemos. Generalmente el jefe, que es el que recibe las personas va hacia adentro y me dice: Señora x le vamos a poner esta persona para que usted le enseñe porque bla bla bla... ya... yo nunca me he negado a enseñar lo que yo sé, aparte que yo lo aprendí porque llevo tantos años, y de a poco fui, fui enseñando... digamos interiorizándome de todo, y... y afortunadamente... bueno es muy poco lo que no domino, entonces por ese tema el jefe me pone las personas a mí, y en su defecto si yo no estoy, siempre busca a la persona más antigua para que el... que nosotros enseñemos nuestro trabajo a la que viene llegando. La formación puede durar semanas, siempre hay duda, para que la persona ya se... como uno dice...se lance. Saber, saber dónde... donde ubicar al paciente y... y tratar de... que se yo, por lo menos yo lo hago así, veo un paciente que...de tercera edad, no puedo darle por ejemplo un electrocardiograma para hoy día, exámenes de sangre para mañana, y después al médico , o sea, no puedo darle 3 citas en distinto, entonces...Por lo que yo le cuento hay tema, dinero, tiempo, y tercera edad que tienen que traerlos, entonces yo hago coincidir muchas veces las cosas. Le doy el examen de sangre a las 8, o al revés, el electro a las 8, el examen

de sangre a las 9, se los coincido con el mismo día, y después el control. Siempre estoy preocupada de eso, pa' que la gente no venga tantas veces". (E5)

"Para que se lance sola a la ventanilla, tiene uno siempre que estar ahí, al lado, sobre todo con las personas nuevas, porque los errores de repente no los paga uno, los paga el público. Porque si yo doy una hora mal, eh... la di nomás. Pero la persona que viene después a atenderse, no la atienden porque la hora está mal dada, entonces, yo no pago las consecuencias, las paga el público, y ahí hay pasaje, tiempo, permiso y muchas cosas." (E5)

"Cuando ha llegado alguien nuevo acá, la presentan los jefes, se llama Z, suponga usted, y ya se sienta, yo me presento, y comenzamos a trabajar. Cada vez que llega alguien, es bien recibido. Siempre fueron bien acogidas las chiquillas nuevas. Son hartas cosas las que hay que aprender. Son agendas médicas, y todas tienen sus problemas. Ahora, el jefe, los días jueves, nos hace reunión. Cada dos semanas. Y tratan sobre cómo están las ventanillas, cosas así, si queremos rotar, esos temas". (E6)

## **b. Regular**

"En las reuniones de los jueves, nos encargamos de explicar cómo los cambios que se producen en otras áreas, se relacionan con su trabajo y mucho por una serie de cambios que viene desde arriba, médicos que se van, médicos que faltan, cambios de agenda, por metas nuevas, un ir y venir de información constante y requerimientos constantes desde el ministerio hacia el servicio, del servicio a nosotros". (E1)

"Los jefes nos informan, o con el diario mural, los ponen ahí en el diario mural, y lo otro, el subjefe sale nos va diciendo que hay cambios pero eso... A veces sí, hay documentos formales, pero a veces nos avisan no mas los cambios, y como se llevan a cabo. Hubo un cambio, por ejemplo hoy, de obra. Pero igual hubo problema porque a la gente igual la devolvieron, entonces aunque nos den cosas en un lado nos dicen una cosa, en otro otra. El tema era de las citaciones y el ADR, que es el grande (papeleta), donde va una receta incluida. Las citaciones son solamente citación, no van con receta, solamente antes dábamos con citaciones, y ahora tenemos que dar con receta. A las personas les afecta más que los devuelvan, o sea más el trámite de ir, volver". (E3)

“Algunas comunicaciones que hay que coordinar son diarias, otras son semanales, por ejemplo, yo llego a la lista de espera de bronco, y me abren la agenda de bronco, y yo tengo mis carpetas ordenadas con los meses con los que voy en la lista de espera, y yo voy de acuerdo a eso dando. Por ejemplo oftalmología, que es una agenda que se abre los últimos días de cada mes, entonces el jefe me dice: “hay que estar ojo, son 20 diarios”. Ahí hay una nómina, listo. Y yo en la mañana por ejemplo, hago bronco y en la tarde me dedico a ojos, o puedo compartir el tiempo y no atrasarme en ninguna de las dos”. (E3)

“Sí, diariamente la jefatura nos va señalando los cambios, y cómo afecta a otras unidades, o cómo esos cambios de esas unidades afectan nuestro trabajo. Por ejemplo, si hoy día en la mañana avisaron que no viene el médico, me entregan una nómina, a cualquiera de las que estemos más desocupadas, y hay que empezar a llamar al paciente para que no alcance a venir, y cambiarle la hora”. (E4)

“Generalmente el jefe nos hace reuniones, para cuando hay cambios, hay reclamos grandes y cambios en el servicio; ella nos cita a reunión. Generalmente lo estaba haciendo semanal los días jueves, a las 16.00, de una hora, pero por problemas de trabajo, como que se van 15 días, a veces no tiene tiempo de hacernos reunión pero generalmente nos está informando de las cosas. Hablamos de todo, de todo. La información de ella que nos tiene por los cambios, nos informa de todo, de todo. Lo que ha pasado en la dirección... como eso repercute en nosotros, los problemas de otros servicios a nosotros no nos interesa tampoco, a nosotros nos interesa lo que pasa acá. Es decir, los cambios que nos repercuten. Que se yo las personas que han tenido más reclamos, que se han equivocado, que por favor pongan, todo eso se diseña en reunión. El jefe es el que nos explica cuando hay que coordinar cosas, con otros servicios”. (E6)

### **c. Persuadir**

“Las instrucciones se dan personalmente, o se emite, a través de circulares internas que tienen como objetivo entregar las instrucciones. Ahora la retroalimentación hasta ahí quedó. Hay que entregar la circular, tienen que leerla, y deben ser capaces de tener un tiempito para percibir si la instrucción se llevó a cabo, hacer un análisis de eso, pero por la rapidez que trabaja el servicio, se entrega la circular y ahí estaba”. (E1)

“Las comunicaciones se ponen a veces en pizarras, otras veces nos lo comunican a cada una dentro de la oficina y después salen hacia fuera, hacia ventanilla, pero la mayoría de las veces se hace cada un mes una reunión de unidad y ahí se informa agenda, así son las informaciones que nos dan”. (E1)

“Nos retroalimentan de manera grupal, de repente don x dice por ejemplo, en la semana a las 3:25 se atendió tanta gente, en psiquiatría tanta gente... y uff. Bueno lo que yo siento, más nos llaman la atención porque nos equivocamos, pero de que nos llamen para decirnos, pucha, ¡lo hiciste bien! No, no hay como motivación, y siempre yo lo he alegado. Si, falta acá motivación. Si, por que siempre se habla de lo negativo, entonces no dan ganas de repente de venir a trabajar”. (E3)

“Ese diario mural lo utilizan para poner información, por ejemplo: órdenes, cambios. Antiguamente se usaba hace un año atrás con un plumón, pero ahora pegan con papeles impresos y todo eso, ahí la información la entregan. Y cosas muy cómicas de repente, y es bueno también porque tienen muy buen humor y ponen cosas muy cómicas, hay algunos que se molestan, pero a mí me encanta. Los documentos u oficios, le llegan al jefe y después e lo hace extensivo cuando es algo que compete al personal lo hacen extensivo, se entrega. Porque antes había un puesto de secretaria pero ahora no porque no se requiere, porque es poco lo que se hace, entonces extiende el papel, hace que corra por las manos de nosotras”. (E2)

“A veces, envían memos, a través de papeles, el jefe lo publica en la pizarrita o sino a veces la secretaria le saca una copia y nos entrega uno a cada uno. Por ejemplo, si hay cursos, todas esas cosas. Ahora que hay un curso nos entregaron a cada uno un formulario. Si, llegan los memos y se entregan a cada uno y los ponen en la pizarra. O sea, hay mecanismos personales, otros que tienen que ver con papeles, y la reunión mensual, o cada 15 días”. (E4)

#### **d. Integrar**

“Ahí me hace juicio el tema de la motivación porque como motivación propiamente tal no tenemos nada. Solo en ese concepto, pero para mí la motivación es un concepto bien amplio y bien profundo, entonces no es solo como “no tenemos”. Es una serie de aristas, ya que la motivación que puede ser enfocada hacia la persona, si es que lo encuentro más débil, hacia el grupo, hacia el objetivos del hospital, del SAP, si estamos alineados

al objetivo, si estamos alineados con la misión y la visión. La motivación parte del horizonte que tenemos que ver y tiene que ver el director, el director del servicio de salud, como red de salud, la motivación tiene que partir de allá, esa es la bajada linda que ojala nos llegara a cada uno de nosotros, pedirles que la valore. Pero, no sé, yo no llevo tanto tiempo en el servicio público, pero creo, me parece un tema de que no lo quieren hacer (la bajada de motivación), un tema de tranca no sé si política, no sé como nombrarlo, por eso no se hacen las cosas. ¿En qué se ve reflejado? En las ganas de la gente de trabajar acá. Saber que estamos entregándole salud a la población... Tener un desarrollo profesional, aunque no sea un profesional, puede tener un desarrollo personal dentro de la organización aunque así lo nombran y así lo dicen, como lo llevamos a cabo, donde están las instancias, puede haber una pero están escondidas, a eso me refiero a motivar, entreguémosle las herramientas, que le sea fácil motivarse, pero si no se mete nadie ahí estamos, difícilmente podemos dar un motivo.” (E1)

“El (el jefe) se ha acercado a la gente, ha hecho convivencias, pero siempre hay gente que se aísla, gente que no quiere nada, anti-sociales, no sé, pero es tanto el problema que tienen, que no hacen nada, la jefatura ha tratado montones de veces de hacer un acercamiento entre todos, me recuerdo yo, hicimos un desayuno dentro del servicio, muy lindo, muy lindo porque se jugó, se hicieron juegos, el jefe hizo un juego de sacar la más sexy, y hubo votaciones, y ellos pusieron premios a todos, pero igual hubo gente negativa, que estaban ahí, pero entre dientes hablando. Después el jefe quiso hacer un almuerzo a fin de año, y una compañera le dijo, “sabe qué, se lo agradecemos tanto pero no toda la gente se lo merece, para qué va a gastar de su dinero para todas, hagamos algo sencillo acá en el servicio, porque además si vamos afuera no todos van a participar”. Y fue lo mismo, porque no todos participaron acá tampoco. Ése es el problema, que hay gente que se aísla”. (E2)

“La jefatura propicia instancias de encuentro, para generar confianza, pero no va por ahí el problema...No, ellos generan las instancias pero de repente es tanta la recarga de trabajo... De este tiempo hacia atrás era mucho más difícil, ahora ya es más fácil de hacerlo, relacionarlo con ella, si hay algún problema...”. (E2)

“También reuniones de repente hacemos para hacer algún festejo, programar algo rico del servicio, porque en esa, en esa, situación, como ahora ha estado generalmente mal el servicio por las divisiones, que se yo, los problemas que han pasado, ella, ha tratado de unir el servicio de alguna

manera. Ella quiere hacer cosas con nosotros, ehh... Pero no le ha resultado mucho porque hay gente que no, nosotros mismos le hemos dicho al jefe, no, no haga esto porque... de repente hay gente que no está ni ahí con él. No participan, no. El quiso hacer algo este fin de año, pero hay gente que no, no se integró, no participó, no estuvieron". (E5)

### **Subcategoría: Ascendente.**

#### **a. Clarificar**

"El otro mecanismo es el día a día, pasan cosas que aquí se abre la puerta cada diez minutos: ¿cómo era el tema de las inter-consultas?, ¿cómo lo hago con este paciente? Entonces eso es un tema de comunicación más dinámica, más laboral y netamente técnica. Pero eso se da día a día, tampoco tenemos un tiempo, tampoco he tenido yo el tiempo para lograr una modalidad de respuesta y de control de ese tipo de consulta. Pero es tan fácil como hacerse una base de conocimiento y no sé un millón de cosas que se puede hacer, compartirlo en una carpeta y pregúntele a la carpeta cuando no se acuerda, carpeta Cardiología, cardiología pum pum pum, ah verdad. Pero no hay mucho tiempo para hacer eso. En ese sentido, pasamos a la informalidad, ahí hay un vector directo que va a la informalidad. Por la forma en que me lo preguntan, por la rapidez en que se tiene que dar solución es súper informal". (E1)

#### **b. Proporcionar feedback**

"¿Eh... Reunión? Lo que pasa es que ya ha pasado en tantas oportunidades que lo que se dice es el speech clásico. Mayores formas de intervención, hemos tenido hace un mes, dos meses, tuvimos un taller que nos pudieron conseguir, pero en definitiva es el speech clásico en donde hay un conflicto se juntan las dos personas, vienen a hablar con el Coordinador, si no con el jefe, si no se resuelve vienen otras instancias, La idea es resolverlo cuanto antes, porque si lo dejamos correr va a empezar a replicarse en otros y va a haber mal ambiente, etcétera, ese tipo de cosas. Todos lo tienen claro porque es tan común el tema de los conflictos que es como le digo el speech clásico que en una reunión lo acordamos así. Si hay un conflicto que no se puede resolver, pasamos a hablar con el jefe, si no se resuelve con el jefe y si no otra instancia". (E1)

“Los funcionarios tenemos libertad plena y completa. Preguntan mucho, y mucho por una serie de cambios que vienen desde arriba, médicos que se van, médicos que faltan, cambios de agenda, por metas nuevas, un ir y venir de información constante y requerimientos constantes desde el ministerio hacia el servicio, del servicio a nosotros. Por lo tanto los funcionarios de este servicio no siempre están enterados necesariamente de esos cambios. Entonces, se hace la bajada en la reunión. También se acercan frecuentemente por los cahuines, el cuchicheo, parece que son muchas mujeres y vienen a eso, varias veces, sólo a eso, por eso se comenta también el tema de los conflictos, conflictos netamente por cahuines, las cosas que uno no se imagina que pueden pasar en una pega, a mí también me podría haber pasado y pasa.” (E1)

“Sí, o sea, yo no sé si conversar esos problemas personales, pero el jefe tiene esa instancia siempre abierta, de que la gente, ella siempre ha dicho, si alguien tiene un problema yo las puedo escuchar y todo eso. Es que, ¿sabes qué pasa? Que aquí hay gente que lo único que quiere es que cambien al jefe”. (E2)

“Tenemos posibilidades de conversar con el jefe, en la misma reunión o si no, se puede pedir reunión. No lo hago habitualmente. Mmm... porque, la verdad es que es como, entre comillas, a veces uno pierde el tiempo, y podríamos hacer esto, pero pasa el tiempo y uno ve que las cosas siguen igual, entonces al final uno dice, “para qué voy a ir a tocar un tema que sé que no va a pasar absolutamente nada”, es perder el tiempo poh. Es que hay temas personales y laborales. En cuanto a los temas personales, yo creo, es complicado llegar a la jefatura, es complicado manejar a 20 o 22 mujeres. Somos especiales, somos complicadas”. (E4)

“Tenemos posibilidades de hablar con el jefe, pero lo hacemos pocas veces. Yo fui una vez, y después fui segunda vez y en realidad después considere que no vale la pena. Las personas no van a cambiar. Entonces, mejor me quedo callada, trabajo tranquila, y hago mi trabajo”. (E6)

### **c. Hacer sugerencias**

“Acá se acercan para comentar sobre problemas del trabajo, sugerencias de mejoras, y sobre lo que sienten y piensan. Las tres juntas. Por pega siempre se van a acercar más por la pega, como aquí está siquiatria, o si viene un paciente que viene con violencia intrafamiliar, a donde lo dirigimos o qué hay que hacer en jurídica o hay que mandarlo al tiro al doctor x, ese



tipo de preguntas que son súper simples, o sea, no simples pero cuando no tiene conocimiento se resuelve al tiro o tiene que irse al jurídico. De esas mucho, pero también se acercan y se acercan regularmente, a las tres jefaturas. Cualquiera de los tres siempre estamos atentos, nos distribuimos súper bien las tareas. Sugerencias también en menor medida, la gente que lleva más años se acerca con sugerencias, se aceptan, muchas veces las aceptamos y hemos implementado sugerencias, ellos conocen el tema, llevan 20 o 30 años acá y...Eso me lo comentan más a mí que al jefe. El tema de las sugerencias llegan acá y el tema de ciertas mejoras que en las reuniones no salen. Sí, hay sugerencias que a veces son bastante buenas al oído". (E1)

"Sí, podemos acercarnos constantemente a los jefes. Y lo hemos hecho, nos hemos juntado un grupo de personas para decirles, pedirles que por favor haga cambios, que una mejora en la parte de relaciones humanas, incluso yo, una vez le dije el año pasado que el servicio estaba mal, que necesitábamos urgente una intervención psicológica, que yo veía a mis compañeras para allá para acá, de repente unos paños de lágrimas adentro, de repente dije yo "no voy a escuchar a nadie". De repente como la ven a uno más antigua, le van a conversar a uno lo que sienten, y yo les digo: "Bueno, converse con el jefe". Pero sí ha habido instancias en que en la oficina del jefe solicitándole una especie de entrevista, por favor ¿qué pueden hacer? Pero al jefe yo le digo otra cosa. El jefe se ha acercado a nosotros, y mucho". (E2)

"Hacemos sugerencias de mejoras. De cambios. Sobre todo cuando la gente anda como media perdida afuera... claro, que haya gente ahí avisando en esa ventanilla es... que hay mucha gente que se les pasa el numero y como van tan rápido, y como cambian de letra se pierden.. No tenemos mucho tiempo para reunirnos. Pero sería interesante. Sí, bueno al principio sería harta discusión, pero hay que tener harta tolerancia". (E3)

"Siempre podemos hacer sugerencias, por ejemplo, la rotación. Yo me cambie con mi compañera, y ningún problema. Pero hay personas que no cumplen como corresponde. Y eso complica las rotaciones. Hasta ahí llegaron las rotaciones". (E6)

## **Subcategoría Horizontal**

### **a. Coordinar la tarea**

“Muchas veces mis opiniones han sido escuchadas y han resultado. Pero no se las otras. Es que no sé hasta qué punto el resto de las personas, no hablo de todas, porque por ejemplo, yo tengo compañeras que son, como usted dice, del grupo antiguo...Que somos de 20 pa’ arriba. Somos como más directas pa’ decirnos las cosas. Y entre nosotros conversamos... mira esto lo podríamos hacer acá. Mañana pasa tal cosa, ¿hagámoslo así? Digámoselo al jefe, ... y...y lo hacemos. Pero las personas nuevas, que yo le digo de repente como que vienen por un sueldo. Vienen porque tienen un trabajo, y vienen a hacer lo que tienen que hacer y.... Chao”. (E5)

“Con mi grupo no tenemos ningún problema para coordinarnos. Somos super compañeras. Nada que decir. Y nos cubrimos. Andamos contentas, chiquillas cubre aquí que voy al baño, me dicen señora, me respetan. Saludan todos los días”. (E5)

### **b. Resolver problemas**

“Si, se ha llegado a conversar de los problemas que tenemos, en reuniones que hemos tenido, pero no llegamos a ningún lado... pero no llegamos a ningún lado. No llegamos a ningún lado porque las chiquillas, las antiguas hablan mucho con el jefe, lo citan a reuniones, privadas... y no sé qué opina ella, bueno siempre dice que nosotras somos adultas, que nosotras tenemos que tomar las decisiones, pero después de, las chiquillas quedan todas ahí, no hay como un espacio, bueno no creo tampoco que sea bueno encarar a alguien”. (E3)

“Pocas veces nos juntamos para hacer sugerencias de mejora. Re poco, no, poco. Por ejemplo, si uno dice, tenemos un puro baño y somos 20, 22 personas, queremos que nos hagan otro baño, que lo implementen o que nos acomoden otros baños que hay acá, pero es un problema, si uno dice: “oye saben qué, chuta, el baño es de nosotros, o sea no puede venir gente de afuera, el público y pedir usar el baño, porque no es un baño público.” Con 20 personas usando un baño, más personas de afuera, yo no voy al baño, me aguanto todo el día y espero llegar a mi casa. Y si uno dice eso, a la otra la persona le molesta que si es una abuelita, un niño. Pero no es eso, es la higiene, si somos mujeres. Entonces uno dice “que entre todo el mundo al baño me da lo mismo, yo me voy a mi casa y chao pescao”. Entonces ahí

se arman conflictos por cosas tan pequeñas como decir en realidad... porque eso lo del baño y la higiene es importante. Efectivamente no se puede dejar entrar al público al baño por mucho que la niña se esté haciendo. Señora, aquí a la vuelta está el baño público, este es el baño del personal. A veces, nos ponemos de acuerdo, pero es que se hacen las cosas igual, a eso voy yo. Oye ya, no hay que dejar que entre nadie al baño. Pero de repente entra una persona x que es amigo de fulanito y pasa no más. Todos los demás mirando con cara de weones y en qué quedamos poh. Hagan lo que quieran, me da lo mismo. Y al final uno se cansa, yo en diciembre estuve enferma por siquiatria, por lo mismo, porque me cansé, me aburrí, exploté y me fui casi un mes por licencia". (E4)

"Yo siempre estoy pensando cómo hacerlo mejor, cómo poder hacerlo mejor, ehhhh, ya sea las labores que hacemos en la tarde, que son entregar a los consultorios. Estoy pendiente de que no se pierdan las horas. Que, siempre estoy en eso. Nosotros somos tres las que trabajamos en la tarde. Ehhhh, dando las horas pa' los consultorios, y como los programas llegan tarde, a final de mes, entonces empezar a dar desde el primer día hacia adelante para que no vayan perdiendo y, siempre estoy pendiente de ver que médico tiene horas, que especialidad tiene hora, pa' entregar a los consultorios para que esas horas puedan ser ocupadas...Entonces siempre yo estoy pendiente... no sé si será bueno, las chicas me dicen la mami de aquí, la que si hay una torta yo tengo que partirla...Ehhh. Será por eso, no sé. Como dueña de casa, a lo mejor. También con la experiencia que uno tiene, a lo mejor siempre quiere que las cosas resulten, resulten bien, pero no siempre se logra". (E5)

"Y si, la gente tiene la posibilidad de conversar, o sea, o lo hacen habitualmente. Por ejemplo, alguien se da cuenta que se puede mejorar algo. De que las cosas que se estaban haciendo se pueden hacer mejor. Y entre nostras lo conversamos. Yo les digo que nosotros, como, a ver, la separación del grupo es muy notoria últimamente, de la gente nueva con la gente antigua...entonces nosotros como las personas antiguas, y, y aparte de eso que nos juntamos los sábados acá...los sábados estamos como... más en familia... Y, y ahí siempre conversamos el tema. Siempre conversamos, se lo damos a entender al jefe. Que el jefe es una excelente persona... ehhhh... No todo está en sus manos poder, porque él también tiene que informarle al jefe". (E5)

"Y hacer los cambios y los arreglos que nosotros siempre le estamos dando ideas como hacerlo. Por ejemplo yo, ayer mismo, en la tarde, hoy día no

viene la persona de las siete y media, no llegaba. Los demás llegamos a las ocho, entonces dije jefe hay que decirle a alguien de las siete y media que tome la ventanilla uno... ya... porque ellos tiene otras cosas en la mente y no se dan cuenta que al día siguiente va a haber esta falla en las ventanillas. Entonces yo le dije al jefe que una persona de las siete y media que tome la ventanilla uno para que esa gente no quede sin atención. Ehhh, si pero no le dijeron a nadie...” (E5)

“Muchas veces busco conversar con las chiquillas. Y les cuento, mira me pasó tal cosa con esta persona. A lo mejor yo soy la pesada con esta persona. ¿Será así? A lo mejor, yo lo pasaría bien con esa persona. Yo soy súper chistosa. Pero, es que no sé. No sé cómo tomar a algunos. No tenemos instancias para hablar entre nosotras. Tenemos poco tiempo”. (E6)

#### **c. Participación en la información**

Esta subcategoría no fue mencionada en el relato de las personas entrevistadas.

#### **d. Resolución de conflictos**

“Es que no la entiendo, tienen afines dos o tres personas y ocho meses después son afines con otro que antes no, y después de nuevo lo mismo, es un ciclo bien extraño. Debe ser porque son mujeres definitivamente, no encuentro otra razón. Yo trabajé en varios lados pero no con tantas mujeres, parece que ese es el problema, mucha mujer, y no es chiste, quizá sea machista pero yo digo que son muchas mujeres y eso provoca que, ellas son hormonales, son complicadas, son cahuineras, les gusta andar comentando, yo creo que son muchas mujeres, no encuentro otro motivo”. (E1)

“Sabes qué, nos decimos las cosas, a mí me conocen porque yo siempre he sido bien directa, yo soy aries, yo si siento algo, yo lo digo, “oye, ¿sabes qué? No me parece esto”. Ahora, si tú te enojas, te enojas, pero si yo considero que las cosas no son así, yo las digo, soy bien directa y las digo. Pero hay gente que se las guarda, que anda por detrás, incluso en las miasmas reuniones hay gente que ha salido muy enojada, porque últimamente se dicen las cosas, pero salen todos enojados po. Nadie acepta que se le diga nada”. (E2)

“No, no porque yo creo que usted se ha dado cuenta de que hay distintos grupos, entonces yo al menos de mi parte no hablo con muchas, me hablo con la gente que yo me llevo, pero tampoco tengo problemas con todas”. (E3)

“Es complejo, siempre hay discusiones, por carácter, o por otras razones, yo quisiera decir lo que pienso, pero es peor...me dicen, ¿y qué te creéis? Es complejo. Son atrevidas las chiquillas, hay algunas que saludan cuando quieren. A veces no saludan, es increíble. Cuando llegaron todas, no había problemas, eran todas simpáticas, pero ahora, no sé. Nos dicen las viejas. Podrían ser distintas. Yo a algunos los conozco de años. Y se han negado a trabajar conmigo. Eso no se hace. Saludan cuando quieren”. (E6)

#### **4.1.2. Categoría Comunicación Informal**

##### **Subcategoría: Percepción de la jefatura.**

“Suena bastante más el tema de la comunicación informal, por el tema de la amistad o enemistad que tienen hace años, por el tema del conocimiento pleno que tienen del servicio o del sistema de la salud, las sugerencias que hacen muchas veces son excelentes, otras veces no sirven para nada. O sea mucho rumor. Mucho rumor. Hay temas bien fuertes en el ámbito de la informalidad, lo plantean de una forma peyorativa. Falta de liderazgo, o no se pone los pantalones, una serie de rumores respecto de las jefaturas, la jefatura que no dio instrucción. Entonces ahí es más peyorativo y más feo, más ácido. Esperan acciones de ese tipo, no sé si esperan a un líder un poco autoritario, un poco dictador. Acciones de esa índole yo creo que les hace falta. Que vaya uno y se atreva a echar a uno porque esto no es nada chiste así que pongámonos las pilas. Pero si no pasa hace diez años y si se entra a las 8 y la ven entrar a las 10 y media y no se hace nada, y hay varias. Entonces la gente que está todo el día en el puesto, gente más bien ordenada, claro que se ponen a preguntar, es lógico porque se sienten con una carga adicional, se sienten no entendidas, como que no les importa el mismo concepto. La jefatura no está alineada con los chicos de acá”. (E1)

“Los jefes son muy buenas personas, yo no tengo nada que decir, lo que pasa es que son muy buenos, muy tolerantes, ese es el problema”. (E2)

“Yo no comparto esa opinión, ella es una excelente persona, lo que sí es muy blanda, ella todo dice que sí, nos escucha, pero hay gente que tiene otro problema detrás que lo único que quiere es que saquen a la jefatura, es un problema aparte. Como ella estaba antes de secretaria, es todo un problema particular, entonces todo lo que quiere ella es volver a su puesto de trabajo, como se deshizo esa parte, ya no existe secretaría, porque era muy poca la carga de trabajo, ahora no, porque la niña que está haciendo esas labores, ella está reemplazando a la niña que está ahí, sale a ventanilla, hace diferentes cosas, no siempre está ahí, después del terremoto no es necesaria una secretaria desde que se llama SAP, porque antes se llamaba SOME.” (E2)

“Yo sé que el jefe sabe muchas cosas, que le llegan... pero yo creo que no se da el tiempo, a lo mejor no tiene tiempo para acercarse a nosotros y preguntarnos cómo estamos El subjefe se acerca poco. De repente nos llaman la atención, y eso, solamente para decirte que te equivocaste”. (E3)

“Por que como las chiquillas son más antiguas, porque ella después llegó, yo he escuchado cosas, que de repente las chiquillas no sé, la tratan mal, pero que no sepa ella, hablan mal de ella, le falta más de mano dura por decirlo, pero yo lo encuentro o sea al fin y al cabo nosotras somos adultos y no podemos andar de cabros chicos, tu esto y esto... Pero si le falta que esté más con nosotros, más presencia. Sí, hay gente que le dice... no voy a decir nombres pero... el jefe virtual, que “está pero no está”. El otro jefe... es que, para mi es alguien que de repente en lo personal yo... no sé lo que hace, ehm de repente le pido un favor, no. O de repente tiene un problema un paciente y yo quiero solucionarlo pero no puedo, entonces voy donde él y me dice no, no se puede, no se puede, y yo sabiendo que si se puede, pero es como negativo, pero igual tiene sus tallas buenas. El coordinador se cree jefe, nos quiere mandar, por él que estuviéramos todo el día peinadas en la ventanilla, él quiere que le avisemos cuando vamos al baño, si vamos a fumar, si vamos a lo esto, a lo otro... yo al menos si he tenido, no sé si problemas pero yo le he dicho cosas que a mí me molestan, hemos discutido de repente, porque no se pone... nosotras somos la mayoría, somos mujeres y tenemos cosas que hacer con nuestros hijos, entonces él lo limita mucho, muchas veces con Paolo hemos discutido por que por ejemplo tengo médico y me dice “pero cómo, cuánto te vas a demorar”. Y o sea, no sé cuánto me voy a demorar, no tengo idea, porque lo mismo que cuando uno va a hacer un trámite, puede que esté lleno, puede que este desocupado, no sé. Como que no se pone en el lugar de nosotras. Le diría como (recomendación), una, que no escuche tanto... tantos cahuines, otra,

que se pusiera más en el lugar de nosotras, más humilde, más de piel... Si, como le digo él quiere que estemos peinadas, en la silla, el jueves pasado yo tuve un problema con él, lo tuve que acusar, a mi no me gusta, pero tuve un problema que le pedí dos veces para ir al banco y eso que estábamos casi todas. Y me dijo que no, y le pregunte por qué y me dijo que no, que no nomas, le digo de nuevo y me dice que no, "X dame permiso tengo que ir al banco para ir a pagar", no nomas, le voy a decir al jefe, y no me pescó, no me dijo nada, y hablamos con el jefe y me autorizó, entonces hay cosas que de repente no lo entiendo, por eso le digo, a veces se cree el jefe de nosotras. Y no lo es, para mi es el coordinador de las ventanillas y el que agenda las horas. Por lo tanto, no tiene autoridad sobre nosotras. No tanto, como el jefe, si él nos puede decir chiquillas ayúdenme a esto, o me puede decir ¿te puedes ganar ahí?, ayúdame con la fila C, si, no hay problema". (E3)

"Es muy Light. Por ejemplo si tenemos un conflicto dos personas, ella debería llamar a terreno a esas dos personas, y decirles "conversemos, ¿qué te pasa a ti? Tratemos de solucionarlo". Pero esas cosas no pasan, y pueden pasar dos, tres, cuatro meses y yo no me hablo con esa persona. Sí los buenos días y buenas tardes, pero nada más. Pero esos roces que hay, para todos, no es que sea una sola persona, somos todos complicados, no es que yo me haga la santa, somos todas mujeres complicadas. Entonces es difícil, sí, para mí ha sido difícil. Sí, yo creo que debe ser difícil para el jefe, manejanos a tantas mujeres es difícil". (E4)

"Me gusta el jefe como persona, es una persona muy accesible, por ejemplo, si yo tengo un problema voy donde el jefe. Chuta, hoy día tengo la matrícula de mi hija a la 12, y pucha, no quiero pedir administrativo porque voy a perder mi día para cosas más importantes y ella dice vaya, nunca nos pone una traba, a todo nos dice que sí. Pero por el mismo motivo, hay gente que se sube por el piano, y que abusa, entonces uno dice "no po". Tú vas a hacer un trámite y te demoras 2 horas, bueno cumple pero no que después te vas al mall a pagar las cuentas y vuelves a las 5". (E4)

"Tenemos una muy buena jefatura, no hay nada que decir. Ellos siempre están con nosotros. Yo sería una mala persona si dijera algo en contra de ellos. No, no, no... No hay nada que decir de ellos. Son muy buenos. Y por eso a lo mejor porque son muy buenos... eh..... A lo mejor es una fallita que la gente, que los funcionarios como que de repente no hacen las labores como corresponden. Ehhh... A lo mejor eso va en contra también. Se aprovechan". (E5)

“Antes nosotras teníamos un jefe, y si había un problema, nos llamaba, y nos decía: próxima vez y se van”. Entonces teníamos miedo, respeto”. (E6)

“El jefe se preocupa siempre de nosotros. Nos da un beso, todas las mañanas, y a todas, nos busca por todos lados. No hace preferencia con nadie. Ambos, no hacen preferencia con nadie. Algunos dicen “ellos tienen la embarrada en el SOME”. No sé, no sé, cuál embarrada”. (E6)

### **Subcategoría: Cambios que realizaría**

“Bueno yo creo que lo primero que harían varios sería echarse unos a los otros, claramente se echarían entre ellos, se dividan los grupos, ustedes se van por tal razón, sería la primera determinación. Yo tampoco estoy lejos de eso, si yo tuviera el poder de decidir, de las nueve que están en ventanilla, difícilmente quedarían cuatro. Mis criterios son súper claros, falta de responsabilidad, atrasos reiterativos, de cinco minutos, de horas, recurrentes, licencias recurrentes. No hay subordinaciones, no sé cómo llamarlo, pero de repente es como si el jefe le dice algo, yo le digo algo, vuelven a caer en lo mismo, no toman conciencia, dos años, tres años dándole su pega, pero hay mucha gente que está verde por un trabajo y quizás lo harían, no sé, pero yo me atrevería a probar con otra persona. Es un tema re-entretenido (el de cómo motivar), hay que entrar con un tema de legalidad, de los que está en los contratos por el Estado. Somos agentes públicos, cuánto están pagando hasta ahora. Para mí yo les subo el sueldo dos gambas una gamba y media y me mandan a la punta del cerro porque no hay plata en ningún lado. Y con eso me hago un perfil de un técnico, que sepa computación, que tenga conocimiento en el ámbito de la salud, que sea responsable, trabajaría con un perfil como corresponde, cosa que acá no sé cómo lo harán, no sé cuál es el proceso de captación de los trabajadores. Hasta dónde he visto y si conozco a Juanito y Pedro, traigámoslos porque los conozco”. (E1)

“Traería una persona responsable, proactivo, tener empatía permanente porque la presión da para metérsela al bolsillo, creo que empatía sobre todo porque como es un servicio de atención a las personas, ojala una cara llena de sonrisas, vienen enfermos, un escenario súper complejo, la gente no viene acá a solicitar algo tangible, viene por salud, algo súper complejo, entonces. Vienen cansados, estresados...Se necesita gente empática, responsable, respetuosa, proactiva. Son varias características, que el 50% no las cumple”. (E1)



“Por ejemplo haría reuniones semanales, más seguido. Y hablaría de todo, los problemas que se ocasionan con respecto al trabajo, o si tienen un problema personal, instrucciones, de todo. Sobre mejoras. Es que yo no sé, el coordinador, dicen que tiene hartas ideas, yo no sé, no sé si se las ha dado a conocer a la gente, él como nuevo tenía hartos proyectos y todo eso, él como que quería ser (risas) duro con la gente, y la gente de ventanilla se lo comió, no sé si no supo hacerlo, no sé porque como le digo los chiquillos del fondo ya no le hacen caso. Pondría a todos “los monos bailando””. Es decir, ahí todos trabajando. No, yo haría cambios, a la gente que no le gusta trabajar la cambio de servicio, que se vaya a trabajar a otro lado, si no les gusta. Porque hay personas que puede que no les guste atender público y se cansan. Se cansan, y de qué estamos hablando, hay gente que lleva 40 años, más antigua que yo, y se van a jubilar este año. Bueno no todos los años atendiendo público, pero en general en servicio. Y atiende bien, pregunta y sabe mucho, no llegó directamente al servicio, venía de parte de alimentación y hace más de 20 que trabaja en el servicio, y trabaja muy bien”. (E2)

“No sé, si es para arreglar el ambiente hacer mas actividades, si hay un problema hablarlo, pero terminar el problema ahí y que no pasen los días. La gente es contradictoria. Por ejemplo, hay una que va donde el jefe y le cuenta todo. Y la misma persona que le cuenta le dice que no quiere que se sepa. Entonces no llega a ningún lado”. (E3)

“Si hicieran jornadas para mejorar las relaciones humanas, yo creo que si es en horas de trabajo si iría, por que al menos aquí han hecho salidas por el fin de semana y yo al menos yo no puedo porque tengo un hijo de 4 años y a mí me complica mucho, yo creo que mas para escuchar, ni siquiera para entender, porque aquí algunas son como pastito seco, se empiezan a alterarse y gritan. ¿Cambios? echaría gente, echaría como a las antiguas por así decirlo, por que cuando no están, esta como todo pacifico, eso...Y otra cosa, trabajaría la motivación, hacer actividades, apuntaría a la motivación”. (E3)

“Yo haría por ejemplo cambios, por ejemplo hay personas que llevamos las listas de espera, en esas me incluyo, yo llevo una, otra señora lleva dos, pero yo creo que eso debiera ser rotativo, porque en el fondo es como que uno se adueña de esas horas y piensa que es uno no más el que tiene derecho a dar esas horas y si uno da esas horas por ejemplo, yo tomo una hora de lo que sea, después me dicen, “¿porqué pediste esta hora?” Porque las horas son médicas, yo creo que no es que sean mías de mí propiedad,

es mi trabajo que a mí me dieron. Entonces yo creo que eso debiera ser rotativo. Seis meses, porque uno es muy poco, en un mes uno recién llega a ordenar los estantes, a ver la prioridad, todas esas cosas. “Ya, usted se va a hacer cargo 6 meses de esto, usted va a estar en ventanilla un mes”. Ir rotando, que no sea siempre lo mismo, que no sea tan cuadrado, las cosas no son tan cuadradas, ceder un poquitito. Hay gente así, los famosos breaks que uno hace, por qué yo tengo que tener un break de 15 o 20 minutos o media hora y las otras tienen un break de una hora, una hora y cuarto y nadie les dice nada. Y yo me desaparezco 5 minutos y me dicen “¿y usted dónde estaba que a nadie le avisó?” Entonces yo digo, “¿porque le tienen el ojo a una y no a todos por igual?” No cargarle la mata a una de las personas, debería ser a todos por igual, somos todas iguales, y no que yo lleve tres años, otras llevan 30 años, no por eso deben tener más atributos, yo le digo viejas de trabajo, a las nuevas poh. Ése tipo de cosas cambiaría. Y sacaría dos personas, las cambiaría de servicio. Por ejemplo, haría encuesta. No sé qué tipo de pregunta, pero una encuesta dónde, a ver, qué son las cosas que te gustan de tu trabajo, cuáles son las cosas que no te gustan. Te gusta que te impongan tu horario de colación, te gustaría que fuera más flexible, que por ejemplo éste mes salga de colación a la una, el próximo a las dos, que fuéramos rotando, que no fuera siempre igual. Porque a veces uno dice, “no es justo”, en el fondo esa es la palabra que uno usa, no es justo que unas puedan y otras no puedan”. (E4)

“Enfrentar los problemas que hay en el SOME. Llamar a la gente a terreno y decir, esto pasa, y esto no puede volver a pasar. O sea, hay indicaciones que son para todos iguales, no porque tú eres nueva y tú vieja tienes otro tipo de cosas. Las indicaciones son para todos por igual, la que no cumple, se tomarán medidas, no sé poh, una anotación como en el colegio, pero algo que la gente diga, “sí, hay que respetar”. No que unos tengan privilegios y otros no. Porque hay cosas que pasan pero que nadie toca los temas, que todo el mundo los sabe pero que nadie lo habla, porque son como temas tabú. ¿Cuáles? Por ejemplo las horas extraordinarias, todo el mundo sabe que no hacen nada durante la tarde, y se ponen a tomar helado o salen y después vuelven a timbrar. Y todo el mundo lo sabe, pero son temas que no se pueden tocar. Otro. El manejo de la lista de espera, hay un sumario que se hizo el año pasado, donde se acusó a unas personas de cobrar por la lista de espera de las cirugías, una de esas personas se fue por problemas siquiátricos, la otra está con su postnatal pero vuelve ahora a fines de febrero, pero o sea, se ha juntado por ejemplo las viejas, porque no quieren que esas personas vuelvan. Qué es lo que van a hacer, traman cosas. Es que es difícil porque, como yo le decía hace poco, uno puede tener muchas

ideas y de muchos cambios pero si no parte por la jefatura, de ahí para abajo no funciona. Porque yo podría decir “jefe, ¿por qué no hacemos esto? O, don x ¿porqué no hacemos esto otro?” Y ya, después lo vemos, después lo vemos, y pasa el tiempo, pasa el tiempo y ahí no más quedó po. Entonces uno dice, para qué estresarse o nadar contra la corriente si las cosas van a seguir exactamente igual, porque ellos pueden ser como personas, excelentes, no tengo nada que decir, son muy buenas personas, si uno les pide ayuda personal y todo, siempre están dispuestos. Pero como jefatura no funcionan bien poh, creo que debieran ser un poquito mano firme, como jefatura. Basta de los abusos, basta de un montón de cosas y las cosas son para todos por igual, no porque tu tengas 30 años de servicio me vas a poner el pie encima a mí que tengo 2 años de servicio. Las cosas son así, somos compañeros de trabajo y es para todos por igual”. (E4)

“Yo cambiaría personas. No echaría, no de ninguna manera...Porque todas necesitamos trabajar. Pero... como hay personas que como yo le conté primero, que vienen aquí al hospital porque reciben un sueldo...y nada más. Porque tienen un trabajo. Además no vienen a... a trabajar por vocación, porque me gusta lo que hago, porque tengo que atender bien, entonces yo creo que haría un cambio, general”. (E5)

“Buscaría personas que sean empáticas, que sepan respetar a otros”. (E6)

“Yo sacaría a algunas personas. No las echaría, porque todos necesitamos trabajar. Pero si lo cambiaría. Yo a algunas personas no las hubiera recibido. Haría más reuniones, que nos hablemos de frente, a los mejor sería bueno que tuviéramos un taller. De desarrollo humano. Los jefes se han preocupado de que nosotros estemos felices, contentos, entonces no se que cambiar”. (E6)

### **Subcategoría: Percepción del problema.**

“¿Conceptualmente?: el orden, o sea mi percepción de cada vez que ellos hablan, “les falta orden, les faltan flujos, les falta rigurosidad”, eso es lo que percibo yo de lo que plantean”. (E1)

“Porque a veces uno dice, “no es justo”, en el fondo esa es la palabra que uno usa, no es justo que unas puedan y otras no puedan. Sí, es que ese es un tema que todo el mundo... es una espinita que uno tiene clavada, yo creo que para todas, una espinita que uno tiene calvada, uno encuentra mucha injusticia. Por ejemplo, un montón de compañeras van donde el jefe y le

dicen “jefe, sabe que esto y esto”. Listo, pero hasta ahí nomás llegamos, y no pasa nada. Yo no me caliento la cabeza, a mí me da lo mismo. Yo vengo, cumplo, hago mi horario de trabajo, hago mi pega como me corresponde pero nada más. Yo no participo en cosas ni nada”. (E4)

“En la misma oficina de atrás se traman cosas, o en el café, o incluso en la tarde, como aquí no hay nadie, en las salitas de espera de aquí. E igual uno se entera, sea como sea se entera igual. Entonces están planeando que esa persona no vuelva al SOME porque si no se van a parar. No sé cómo habrá salido el sumario porque nosotros no tenemos acceso a eso, pero si el sumario dice que ellas no son culpables, porqué ellas las culpan si no son nadie. Entonces uno se pregunta por qué se meten tanto si el sumario arrojó que no son culpables. Todo el mundo tiene derecho a trabajar, ellas no son nadie para decir “tú vas a trabajar aquí, tú acá”. No, no porque ellas lleven 30 años en servicio, van a hacer con nosotras lo que ellas quieran. Yo no les doy pauta, yo me caracterizo por ser bastante pesadita, no tengo mucho contacto con ellas. Por lo mismo, porque al principio cuando uno llega como pajarito nuevo es como “x ven para acá”, entonces después con el tiempo uno va aprendiendo el sistema y dice “no poh, esto no es así, es para todos por igual”, entonces uno se va revelando y cuando a uno le dicen “oye, ven para hablar conmigo”, “pero si estamos a la misma distancia párate tú poh”. Entonces son pequeñas cosas que como mujeres, que somos conflictivas, que van a haciendo una chispita y un chispita después hace una bomba y queda el acabose, porque somos mujeres (risas). Debiera haber normas, para todas iguales. Claro, si eso es lo otro, que pueden haber normas pero no las respetan. Lo otro es mayor firmeza. Si, de parte de la jefatura. Para implementar ciertas medidas. Para zanjar conflictos. Si hay un conflicto, si esta niña se agarró con esta niña, ya, las dos para acá. Se habla con una, luego con la otra y “¿cuál es el problema?”. O sea, o se liman asperezas o se cambian de servicio. Pero cosas que uno se pueda llegar a asustar y diga: chuta, hay que bajar un poquito el moño, no sé. Pero se tienen que limar asperezas, somos un equipo de trabajo, tenemos que trabajar bien, o sino las cambio a las dos de servicio, elijan ustedes. Pero medidas así más drásticas, que la gente diga “mejor, llevemos la fiesta en paz”. (E4)

“Me gusta el jefe como persona, es una persona muy accesible, por ejemplo si yo tengo un problema voy donde el jefe. Chuta, hoy día tengo la matrícula de mi hija a la 12, y pucha, no quiero pedir administrativo porque voy a perder mi día para cosas más importantes y ella dice vaya, nunca nos pone una traba, a todo nos dice que sí. Pero por el mismo motivo, hay gente que se sube por el piano, y que abusa, entonces uno dice “no poh”. Tú vas a

hacer un trámite y te demoras 2 horas, bueno cumple pero no que después te vas al mall a pagar las cuentas y vuelves a las 5". (E4)

"No me gustan dos personas, creo, para mí punto de vista, negativas, que influyen mal en las otras personas, pero eso yo creo que uno lo va a encontrar en todos los ámbitos de trabajo. Donde vayas vas a encontrar como un florerito que está ahí. Esto de que no se enfrenten los problemas, que no se llamen a terreno a las personas cuando hay un conflicto. Eh, el abuso tampoco me gusta, ni el abuso de poder, ni el abuso de años. Esas cosas las cambiaría". (E4)

"Hacer los cambios y los arreglos que nosotros siempre le estamos dando ideas como hacerlo. Por ejemplo, yo ayer mismo, en la tarde, hoy día no viene la persona de las siete y media, no llegaba. Los demás llegamos a las ocho, entonces dije jefe hay que decirle a alguien de las siete y media que tome la ventanilla uno... ya... porque ellos tiene otras cosas en la mente y no se dan cuenta que al día siguiente va haber esta falla en las ventanillas. Entonces yo le dije al jefe que una persona de las siete y media que tome la ventanilla uno para que esa gente no quede sin atención. Ehhh, si pero no le dijeron a nadie... No le dijeron a nadie, entonces yo le dije a x, "x mañana porque no te haces cargo de la ventanilla uno un ratito, mientras que llegaba yo, que entro a las ocho...". Entonces yo le dije a x porque no te haces cargo de la ventanilla uno por un rato mientras yo llego no más... Y él aceptó... Pero no porque se lo haya dicho un jefe, porque a ellos puede que se les vaya también... No, no es porque no quieran que el servicio funcione bien. Pero también, a lo mejor, eso no seria, digamos, ni necesario decírselo a una persona que no va a llegar y la otra que llega, automáticamente tendría que absorber la ventanilla, ¿verdad?... Sin necesidad de decirle... "tú podrías ponerte acá". Porque si yo veo que no hay nadie.... y... habitualmente, conversan, o sea, ya sea en los cafés, por ejemplo, a la hora del café. Nosotras vamos a las once al café, porque somos las últimas. Somos cuatro turnos. Unas van de nueve, a nueve y media... después de un cuarto pa' las diez, es que somos cuatro turnos. Nosotras a las once. Vamos saliendo de a dos. Nos pusimos de acuerdo de la siguiente forma: en un principio, x hizo como un calendario...tú y tú sales con éste, a tal hora, a tal hora, a tal hora. Nosotros sugerimos. Pero acá hay personas que llegan a las nueve y media. Hay dos personas que llegan a las nueve y media a trabajar. Y a las diez y media se van al break, break le llamamos al cafecito. Y a las diez y media van al break, trabajan una hora y se van al break, yo llego a las ocho, trabajo tres y me voy al break. Entonces es como dispareja la cosa, pero es a petición de nosotras, o sea, nosotras le dijimos...No, no nos cambies de

horario, déjanos a las once como estábamos...Así que a petición de nosotras nos dejó a las once. Y el almuerzo... déjanos de las últimas. Nosotras vamos a almorzar a las tres y media casi. Habitualmente los horarios o el tiempo de break son de treinta minutos. Que de repente nosotras nos pasemos a cuarenta ya es otra cosa. Pero son treinta minutos que nos da ese, ese es un regalo que nos dan a nosotras. Porque... en ningún otro servicio dan para tomar tecito. Es un regalo, treinta minutitos para ir a tomarnos un cafecito...Es un regalo por parte de la jefatura. Podríamos perder ese beneficio. Hay veces en que me voy a ir a tomarme un cafecito ahí atrás, a una parte donde están ahí... bueno y nos ponemos a conversar y... no se nos va a pasar la hora, y nos tenemos que parar un ratito pero... igual la hora de colación, la hora de colación es una hora. Hay chicas que vienen aquí. Esta es una sala multiuso que la puede ocupar cualquier persona...Para venir a... tienen sus muebles las chiquillas. Con llave y tienen sus cositas acá. Y calientan allá y se vienen acá. Y nosotros almorzamos allá...En la mesita de atrás. Traemos nuestro almuerzo, lo calentamos, y almorzamos allá. Y así, hay otras que salen afuera porque, por aquí alrededor hay una parte donde también... Hay colación, entonces van allá, y... obviamente que... por ejemplo mis jefes, ellos van siempre a almorzar ahí donde la señora x, se van a las una y media, vuelven a las dos y media, un cuarto para las tres, porque tienen que ir caminando para allá, y es un tiempo que se pierde...Entonces no puede ser así como tan riguroso... una horita, justa pero...es una hora, la hora de colación”. (E5)

### **Subcategoría: Percepción del grupo.**

“Yo comparto igual con la gente que trabaja afuera, lo que pasa es que, claro, lo que pasa es que son como cabras chicas, es difícil trabajar con un gran equipo humano, más encima son mujeres. Chuta digo yo, qué difícil...somos difíciles las mujeres, estamos con nuestros días y... es difícil”. (E2)

“Hay grupos definidos. Claro, pero últimamente no, ya hay como haber uno, dos, tres... unos tres, más o menos...cuatro. Los antiguos los nuevos... si, los antiguos, ellos quieren darnos a entender a nosotros como que ese es su lugar, y que nosotros no podemos pasar más allá. Bueno como somos puras mujeres, obvio que los limites los ponen a punta de pelambre, hablan cosas que de repente no son, pero... Ni siquiera por lo laboral, o sea cosas personales, si dijo esto, si no lo dijo, como anda vestida... son cosas como más privadas. Si de repente una que dio una hora mal, y la suben y la bajan. Haber hay un grupo que... de repente hay grupos como solos, por ejemplo

adentro, las chiquillas de adentro hay un grupo que no se habla, otras que conversan con dos personas adentro, pero de repente uno prefiere estar sola. Hay momentos en que todos se ponen la camiseta, todos, incluso los jefes, todos se ponen la camiseta”. (E3)

“Es que nosotras somos como medias raras. Si, o sea es que todas las mujeres somos como medias especiales. Especiales, sobre todo las antiguas, como le dije que ellas son las antiguas y hay que respetarlas, pero no se igual es medio tonto”. (E3)

“En cuanto a los temas personales, yo creo, es complicado llegar a la jefatura, es complicado manejar a 20 o 22 mujeres. Somos especiales, somos complicadas”. (E4)

“Porque nos molesta todo, en nuestro periodo somos más quisquillosas, si usted me dice algo en un tono que a mí no me gustó, a lo mejor yo no le voy a hacer caso, o hago todo lo contrario para que a la persona le moleste, hay roce entre los compañeros, es que es difícil trabajar tantas personas, sobre todo mujeres. Yo me meto en mi mundo, me pongo mis audífonos y me desconecto. Porque he tenido problemas con algunas personas, o con las que uno no se habla, le dice buenos días, lo correcto, pero nada más allá. Y a veces es difícil, y acercarse al jefe es... es que el jefe es muy especial”. (E4)

“Sí, por ejemplo, si hay de repente, no se poh, para la misma medida, que uno de repente hace un cóctel, y se sirven, se supone que nos tenemos que juntar todos en esa instancia, o sea, habrán diez personas y las otras doce personas andan dándose vueltas. Yo no participé para la pascua, ni para el año nuevo, entonces es complicado po. ¿Y por qué no participan? Porque no todas se llevan bien, como le decía, somos como veinte personas, hay grupitos, en toda índole de trabajo, hay grupitos, que unas se llevan mejor con otras, que comparten un cigarro, un café, pero hay gente con la que definitivamente no. Hay gente que uno dice no, no, no. Y esa instancia que es en la que todos se juntan, no pasa hace tiempo, hace tiempo que no nos juntamos todos”. (E4)

“Sí, las viejas y las nuevas, sí, así son. Las viejas y las nuevas, y no me considero nueva, con tres años ya estoy bien, hay gente que ha llegado hace poco, pero es que las viejas que les digo yo entre comillas, tienen sus mañas, ya son treinta años de servicio, entonces tienen sus mañas, siguen con sus cosas así cuadradas, y nosotros llegamos a desordenar el gallinero,

queriendo como hacer cambios, que la cosas mejoraran de... no sé poh, pero no se puede porque hay como una barrera, esa barrera es como bien difícil de pasarla, porque ellas tienen una relación como de... más que laboral. Por ejemplo, las personas que trabajan los fines de semana y con el jefe, que es el que viene a trabajar los fines de semana, ahí hay otro tipo de relación, más de amistad que laboral, entonces eso a uno le pone una barrera que dice “no voy a llegar más allá porque ellos son amigos”. Para qué hacer algo si ellos siempre van a tener la razón. Y por eso uno deja de estar y no se mete más allá”. (E4)

“Este tipo de conversaciones nunca sale en las reuniones oficiales, no porque se arma la batahola. En las reuniones de trabajo, solamente cosas de trabajo, personales, no. Porque si alguien sale con trapitos al sol, alguna cosita, no, queda la escoba. No, queda a escoba. Veinte mujeres gritando ahí histéricas, no, (risas), veinte mujeres gritando, no, quedaría la escoba. No, pobre jefe. Solamente se tocan temas de trabajo, personales así no, no, no”. (E4)

“Tenemos una muy buena jefatura, no hay nada que decir. Ellos siempre están con nosotros. Yo sería una mala persona si dijera algo en contra de ellos. No, no, no... No hay nada que decir de ellos. Son muy buenos. Y por eso a lo mejor porque son muy buenos es que mmmm. A lo mejor es una fallita que la gente, que los funcionarios como que de repente no hacen las labores como corresponden. Ehhh... A lo mejor eso va en contra también. Se aprovechan”. (E5)

“Cuando las personas son así, ya no cambian. Ellos se apartaron solos. Se aislaron. Y cada vez que vamos a hacer algo, ellos dicen, “y ¿pa que?” Ellos no quieren. Para fin de año costo. Todo cuesta. Nosotras no, siempre estamos dispuestas”. (E6)

### **Subcategoría: Percepción del ambiente laboral.**

“Pasa más la comunicación informal acá, más que la formal. La comunicación informal se da en cualquier lugar físicamente y queda en el ámbito de la amistad como se dice y sugieren cosas y “esto está malo y hay que hacerlo así, planteémoslo. No pero esta wea siempre ha sido así...” Bueno para eso estoy yo que les digo cambiémoslo si no cuesta nada hacer algo ordenado, para que rememos todos para el mismo lado poh”. (E1)



“Cuando atendemos mucho público, y la sala está llena, ahí colapsa un poco la gente que está atendiendo. Colapsan en el sentido de que, me di cuenta que hay una persona que pone una radio, pone música, yo no sé si a los demás les gusta. A algunos les da rabia. Se pueden hacer cambios, es lo que siempre se hace, se hizo por dos semanas. Se hizo un listado, un calendario, para que la gente empezara a rotar, eso fue el año pasado. Se rotó, hasta la última que fui yo, que estuve dos semanas en diciembre afuera, y después no porque ya habían vacaciones, entonces no se ha vuelto a hacer, por eso hay que hacer reunión y seguir el calendario, el orden. O sea, yo sabía lo que sucedía afuera pero de repente más vale hacerse el tonto, ve que como está dividido ventanilla uno, dos, tres hasta la 4 u bloque, después 5 y 6. Ahí reclaman mis compañeras que las únicas que trabajan más son hasta la 4. Atrás, al final, es todo un cuento, que la música es muy alta, bla bla bla. Yo estuve en ventanilla y me di cuenta de eso, se lo hice saber al jefe, le dije: “yo ahora que estuve en ventanilla 2 semanas, me di cuenta de que hay compañeras que trabajan más que otras”. Abuso. Claro, es malo diferenciar pero la cosa es así, entonces un día me mandaron a la ventanilla al final, a la 9 a ver los de psiquiatría, yo trabajando, entonces ya, pusieron la radio, hay un compañero que viene de otro servicio, no le gustan las otras, la 1, 2 o 3, le gusta la 9. Entonces pusieron la radio muy fuerte yo dije: “Chuta, ¿de qué estamos hablando? Yo estoy atendiendo público. Entonces dije, voy a tolerar un poco.” Ya po, y no llega un terapeuta ocupacional, que es de niños, yo trabajé en psiquiatría, y llega a la ventanilla y dice: “¿Me puede ver esto?” Sí, le digo yo. Y él miraba medio incómodo, y le digo a mi compañero del al lado: “oye está fuerte la radio, hay que bajarla un poco.” Y él dice “sí en realidad, ¿la bajo?”, Ya, le digo yo, la bajó y casi la apagó, y ahí se dio cuenta de que eso no puede ser, estamos atendiendo público y se puede poner música pero no la música loca que él pone y tiene que ser en forma moderada, pero eso no hay cómo controlarlo. Entonces mis compañeras que trabajan por acá dicen “es una locura”. Todo un cuento, si uno se pone a decir eso, dicen “no, ¿quién?” Y la relación va de mal en peor, pero es lo que tiene que ver el jefe, el mantenedor de agenda que es el que tiene que ver con la ventanilla porque él sabe muy quién es el que trabaja y el que no trabaja. El ambiente, por eso, a veces es malo.” (E2)

“Acá hubo un problema, ya el año pasado, según dicen mucha responsabilidad recae en el jefe, siempre cuando ocurren problemas grandes, gravísimos porque fue gravísimo, la responsabilidad recae en la jefatura, es verdad, pero cuando hay gente que se aprovecha de la buena disposición, de la confianza que le da el jefe, también es un tema. Si llegara un jefe con mano dura, ahí reclamarían los que no trabajan, ahí queda la

escoba. Toda la gente que trabaja no tendría problema, pero sí habría problemas con ciertas personas, a lo mejor no. Por ejemplo que echara a dos personas, pa afuera. ¿Qué remezón produciría en el grupo? Grande, porque depende de las personas, aquí se hacen paros, claro, no sabría decirle”. (E2)

“Casi siempre es ahí atrás ahí en el café, aunque ahora ya no tomo café, prefiero no moverme de ahí porque de repente queda solo, de repente el jefe no está y queda solo, entonces yo me tomo el café en el escritorio, aunque un tiempo hubo problemas pero ya no, me lo tomo ahí, así como menos (risas), me como mi fruta, mi yogurt, pero ya no voy con las chiquillas, incluso antes almorzaba ahí con las chiquillas, y después ya dije una es una tontera, se terminó el casino, íbamos a almorzar a la cafetería que había ahí, nos reuníamos, entonces para no tener problema, yo preferí irme a mi casa como me queda cerca, voy caminando y vuelvo a la hora de colación. Rico. Rico, ¿y sabe por qué? Por salud mental, porque la recarga y todo eso con todos los problemas”. (E2)

“De repente lo que más se habla son problemas personales o lo que se puede hacer. De repente salen chistes, es que es rico juntarse con las chiquillas. Pero yo prefiero ir para afuera para no estar teniendo problemas con la demás gente del otro grupo, porque yo comparto con todo el mundo pero es que ahora se ha acentuado más el asunto. Se creyó que esto se iba a arreglar un poco más pero hay dos personas que se han encargado de que la cosa vaya al revés, entonces ¿qué nos queda?... trabajar no más poh. Escuchar y hacerse las tontas, nada porque la gente ya sabe todo el problema”. (E2)

“Sí, si hay porque de repente una no sabe qué hablar o qué decir, o cómo actuar para que las demás personas no se molesten, porque aquí la gente se fuga mucho. De repente como uno se para, o conversa, o no sé, de repente hay cosas tan chiquititas que las hacen tan grandes y molesta. Es que eso es lo raro, porque si es laboral, por qué lo mezclan con lo personal, es buscar una excusa para seguir atacando”. (E3)

“En los break conversamos, un rato... o de repente salimos a fumar, o en el almuerzo. Yo almuerzo en la partecita de atrás, donde se toma el café. La mayoría almuerza ahí. Ahí se conversa ponte tu esta dijo esto, esta se demoró mucho, o ¿escuchaste lo que dijo ella? Pero cosas así, no de lo laboral. Y las otras comentan cosas más bien de la relación: me miró mal, me miró feo, se paró, no se paró, llegó antes, llegó después... Si, si buscan

cualquier cosa para descuerar...Si, bueno yo creo al menos que ellas son feliz así...es su vida, a lo mejor están acostumbradas”. (E3)

“El clima laboral, las relaciones humanas son más o menos...Por que como ya le dije hay grupos y ahí empieza todo, los pelambres, y como que vienen a eso”. (E3)

“Hay momentos del año en que estamos cansadas. Sí, hay momentos del año que si...No sé que es más cansador, si el público, el trabajo, al menos de mi parte me gusta atender público, pero yo encuentro que lo mas cansador es estar ahí, estar con la mala onda, de estar preocupado de no hablar o decir algo que a las demás les moleste, o igual de repente tiran indirectas...Los pacientes, los usuarios. A veces son gestos, a veces son palabras a veces comentarios, a veces cuando vienen con mala onda, agresivos. Como que ellos saben más que nosotros, porque por ejemplo no es que así no es, no sé qué... y eso me molesta”. (E3)

“Me gusta trabajar acá porque el horario, para mí es muy rico el horario, de las 8 a las 5 de la tarde, el viernes hasta las 4. Exquisito. Para uno que tiene niños chicos, los alcanzas a ver perfecto. No trabajar sábados y domingos excepto las personas que hacen horas extras. Es un servicio relativamente tranquilo, hay días con más público cuando se abre la agenda, pero el resto de los días, el general del mes no es un servicio pesado, para nada. Además esta unidad es comprometida. Si, si se compromete. Cuando por ejemplo, los días *peak* que son los días 10 o 15 cuando se abre la agenda, por ejemplo afuera están llenos de pega y nosotros marcamos de adentro de la oficina 15 o 20 números, todos para adentro, y nos vamos turnando y lo hacemos lo más rápido posible. En ese sentido sí, para esas fechas especiales, es complejo, pero lo manejamos”. (E4)

“Mmm... bueno, lo que uno palpa en el aire, y que, que hay gente que no está de acuerdo con la jefatura, que...ojala que se fueran...Que esos son los rumores que de repente uno palpa en el ambiente y... se sabe por ahí, pero... más allá no. Yo lo encuentro también desleal de parte de esas personas que, se sepan estas cosas, y que el jefe también se ha enterado en alguna oportunidad, porque mi jefe fue... las recibió así...con los brazos abiertos. Cuando ellas llegaron nuevas acá... entonces de que después ella misma se entere de que... hay un grupo que... estaría muy feliz si sacaran a la jefatura, entonces no... yo no estoy de acuerdo con eso, no, no. Yo sería una persona muy mal agradecida. Hay personas que tienen unos tremendos beneficios y... y también hay que saber retribuir esos beneficios que me da,

a lo mejor no el jefe, a lo mejor el servicio. Ehhh... retribuir todo ese beneficio que yo tengo como persona y si me piden algo hacerlo de buena gana y... retribuir todo eso en cuanto a trabajo. Mmmm, de repente no sé si, ehh... andan pegando papeles por ahí, cosas que yo ya no tomo en cuenta porque la verdad es que a mí no me hacen daño. Como por ejemplo, un día apareció un papelito puesto por ahí que nosotros suponemos quien lo pone pero no sabemos quién es, porque, como son varias, entonces, un día aparece un papel ahí puesto en la mañana que decía “metete en tu vida y no en la de los demás”, “dedícate a trabajar”, o sea es un mensaje anónimo...Pero...no se para quien. Ese mensaje puede ser para muchos. Entonces esas cosas tampoco son buenas entre un grupo de trabajo”. (E5)

#### **4.2. Análisis e interpretación de los resultados de investigación**

Las categorías utilizadas para este estudio son la red de comunicación formal e informal al interior de la organización, denominada Servicio de Atención a las Personas SAP, de un establecimiento hospitalario chileno. Tales categorías, se utilizan en el marco de la definición de comunicación organizacional, como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (Goldhaber, 1984)

A partir de estas dos categorías, se consideraron para el análisis subcategorías en cada una de ellas. En la categoría de red de comunicación formal, se consideraron las subcategorías descendente, ascendente y horizontal. En cada una de estas subcategorías, se consideraron tipos de comunicación y el propósito de esos mensajes, es decir, a qué función específica sirve. Por ejemplo, en la comunicación descendente, podemos encontrar cinco tipos de comunicación y los propósitos son diversos, pero enfocados a la tarea, al mantenimiento y a los mensajes humanos (Redding, 1967). En la categoría de red de comunicación informal se sistematizó la información que entregaron los seis entrevistados en cinco subcategorías: i) percepción de la jefatura; ii) cambios que realizaría; iii) percepción del problema; iv) percepción del grupo; y, v) percepción del ambiente laboral.

Estas subcategorías permitieron hacer un análisis de cómo fluyen los mensajes al interior del Servicio de Atención a las Personas (de forma descendente, ascendente, horizontal), y de cómo su frecuencia o ausencia

influye en la comunicación informal, ocultando información o callando a nivel formal.

El análisis e interpretación se hizo en el contexto de lo que hemos definido como comunicación organizacional, y dentro de ella, estudiamos el flujo de mensajes al interior del SAP. Según Goldhaber (1984), los mensajes pueden ser examinados desde varias taxonomías: modalidad del lenguaje (verbal y no verbal); supuestos receptores (mensajes hacia dentro fuera de la organización); método de difusión (cómo fluyen los mensajes, a través de qué actividades); y propósito del flujo (motivo, para qué).

Es necesario señalar que para el análisis nos centramos en las audiencias internas de la organización, en el método de difusión o actividades de comunicación empleadas durante el envío de mensajes por parte de las jefaturas del SAP (conversaciones, reuniones, entrevistas, actividades) y en los propósitos de este flujo, que Redding (1967) señala que pueden ser: mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

En relación a la comunicación formal descendente, podemos señalar que las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles, y cumplen ciertas funciones. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación.

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales definidos por la jerarquía de la organización o por el rol en el puesto de trabajo, se dice que fluyen siguiendo redes formales. Por regla general, estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio “escalar” de autoridad o jerarquía, y a través (horizontal) de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. (Goldhaber, 1984).

El Servicio de Atención a las Personas (SAP), que es la unidad analizada en este estudio, está dirigido por un funcionario, que a su vez, depende del Subdirector de Atención Ambulatoria del establecimiento hospitalario. Este a su vez, depende y recibe instrucciones del Director de dicho establecimiento, quien a su vez, depende el Servicio de Salud correspondiente a su sector, que tiene un director, que a su vez depende del Ministerio de Salud.

El establecimiento tiene Subdirecciones. Una de ellas es la Subdirección de Atención Ambulatoria, que es el nexo entre la comunidad y el Hospital. Es la encargada de recibir al usuario y derivarlo para su atención.

Las vías de entrada al Hospital son el Servicio de Urgencia Infantil I y el Servicio de Atención a las Personas (ex SOME, hoy SAP), luego se derivarán para su hospitalización o atención ambulatoria en el CAE. Esta Subdirección agrupa 15 Servicios y Unidades. Entre ellas, el Servicio de Atención a las Personas (ver organigrama en anexo).

En el Servicio de Atención a las Personas (SAP) trabajan 23 funcionarios(as). De esta población, cuatro son hombres, y diecinueve mujeres. Del total, ocho personas trabajan directamente en ventanilla, en atención directa al público. Hay dos jefes y un coordinador de agenda.

El Servicio de Atención a las Personas tiene como objetivo principal velar por la expedita, racional y oportuna admisión, referencia y atención de los usuarios que concurran al establecimiento, facilitando la realización de los procesos, trámites asistenciales y administrativos correspondientes.

Cumple la función de orientar al público sobre todos los aspectos de la atención hospitalaria, en general y sobre los procedimientos de admisión en especial. Efectúa las citaciones de los pacientes, de acuerdo con las disponibilidades de horas de atención y de camas, mediante las inscripciones correspondientes.

Para hacer el estudio, se realizó una serie de conversaciones y entrevistas en profundidad, en la que se consideró como muestra a seis personas, que son funcionarias(os) que tiene tres años de servicio como máximo (3 funcionarios(as)), y más de 25 años en el servicio (3 funcionarios(as)). De estos, hay cuatro funcionarios(as) que trabajan afuera. Los otros dos funcionarios trabajan adentro.

A partir de las entrevistas en profundidad y de las observaciones de campo, se puede señalar en relación a la comunicación formal descendente que los cinco tipos de comunicación están presentes en las actividades diarias del Servicio. Las que más nítidamente están en uso, al interior de las comunicaciones descendentes, por parte de la jefatura del Servicio y del Hospital, son: i) tareas (Informar y persuadir) y ii) mantenimiento (regular). Esto se desprende del relato de los entrevistados. Todos tienen claridad de su tarea, de los objetivos del SAP, y de la importancia de su rol. En este sentido, se podría concluir, que los métodos de difusión o actividades a través de los cuáles fluyen los mensajes de tarea, funcionan, y cumplen con su objetivo.

A partir de las entrevistas, los sujetos señalan que los tres tipos de comunicación descendente que más destacan, y en orden de importancia, son: a) informar; b) regular, y c) persuadir. El Servicio tiene objetivos y una agenda diaria que cumplir. Atiende alrededor de 600 personas diarias. Para ello, los funcionarios deben tener claridad de su rol y funciones además de los procedimientos que les permiten derivar y agendar, y para que esto ocurra es clave que la jefatura de instrucciones y directrices, explique las tareas diarias, coordine actividades con otros servicios del hospital. Todo esto se hace a través de las actividades mencionadas por los entrevistados, tales como reuniones semanales, mensuales, anuales, memos, circulares, oficios, y otras informaciones que la jefatura les hace llegar a diario.

Se destaca como relevante que, la comunicación de la jefatura hacia los funcionarios, es diaria, constante y fluida en lo que respecta a mantener informado y coordinado al equipo.

Uno de los aspectos más destacados en las entrevistas, es la “tradición oral” para hacer la inducción del personal. Cada vez que llega una persona nueva es acogida, formada y conducida por el grupo, en especial por aquellas personas que tiene más experiencia en el Servicio, para que se informe y se capacite en todo aquello que tiene que saber para hacer bien su trabajo. Este aspecto, se puede verificar al momento de preguntar si saben que es el SAP, cual es el objetivo y relevancia del Servicio, la importancia que tiene como puerta de entrada al establecimiento, y la importancia del rol de cada uno, en especial en lo que dice relación con la calidad de servicio a los pacientes, usuarios y público general que atienden. Tienen conciencia de que cualquier error (entregar mal una hora, o no avisar oportunamente la suspensión de esta) puede perjudicar a los pacientes, ya que estos llevan meses esperando una atención, y muchas veces se trata de personas de la tercera edad y/o niños, con problemas urgentes, que vienen de muy lejos, y de escasos recursos. Hacer mal el trabajo, una mala derivación, no avisar de la suspensión de una hora, coordinar sin considerar los tiempos, recursos y problemas de los pacientes, afecta y perjudica a las personas de más escasos recursos.

Tanto las instrucciones laborales, como los procedimientos y prácticas, se comunican en las reuniones semanales, o de manera personal, a diario. Las instrucciones de trabajo, retroalimentación de sus funciones, los posibles cambios de agenda que pueden afectar la información que se está entregando, se transmiten en la reunión que normalmente se produce los

días jueves, a las 16.00 horas, con todo el personal, excepto dos funcionarios(as) que se quedan de turno para poder atender la demanda que se pueda producir en ese momento. Esa reunión la dirige la jefatura y tiene diversos contenidos: algunos técnicos, centrados en la tarea, agenda, procedimientos, normas, nuevas informaciones y otros relacionados con las relaciones humanas y sus necesidades. Las políticas del Hospital llegan a la jefatura y ésta la distribuye a cada uno de los funcionarios de manera personal, a través del diario mural o distribución a cada funcionario en oficios o memos. Hay un diario mural donde se publica información del Departamento de Recursos Humanos o de la propia dirección, para felicitar, entregar instrucciones de la dirección del establecimiento, o para comentar medidas y/o cambios que afectan la tarea diaria del SAP.

En relación al tipo de comunicación descendente, denominado “adoctrinamiento de objetivos”, que su propósito es motivar a los funcionarios en virtud del objetivo institucional, las personas entrevistadas señalan que la jefatura hace amplios esfuerzos por cohesionar al equipo y mantener un clima óptimo. Por ejemplo, nombran actividades tales como: celebrar el día del Hospital; hacer un almuerzo para despedir el año; hacer salidas y encuentros dentro y fuera del hospital, que buscan generar un mejor clima laboral.

De los cinco tipos de comunicación descendente, la que se vio más débil en el relato de los entrevistados, es aquel tipo de comunicación que sirve para entregar feedback positivo a los trabajadores o funcionarios, como actividad formal, entendida por esta, como una actividad organizada y coordinada conscientemente por la dirección o jefatura del Servicio. Sin embargo, prácticamente todos los entrevistados, hicieron mención de las actitudes y comportamientos espontáneos del jefe, tanto de acercamiento, preocupación personal como de muestras de aprecio y de valor personal para cada funcionario. Esto, al parecer no es visto como una actividad formal, y por tanto, no es considerada por ellos como una actividad oficial, destinada a reforzar positivamente a cada persona y al equipo.

A partir de las entrevistas en profundidad y de las observaciones de campo, se puede señalar en relación a la comunicación formal ascendente, que uno de los aspectos que más llama la atención a partir de las entrevistas en profundidad, y de lo que se puede desprender de la observación de campo, es que las personas destacan la posibilidad que tiene todo el grupo de interactuar con cada una de las jefaturas, coordinarse, preguntar, clarificar, pedir feedback y resolver problemas que están relacionados con su función



y tarea diaria. Los(as) funcionarios(as) coinciden en señalar que todos tienen la posibilidad de acercarse a la oficina de sus jefes y del coordinador de agenda, para formular preguntas en relación a sus tareas, información que deben entregar a los pacientes, clarificar límites de sus propias atribuciones, hacer innovaciones o mejoras y mejorar el servicio entregado. Esta interacción está centrada principalmente con el propósito de entender bien sus tareas, las políticas del hospital en torno a sus tareas, y aquellos aspectos humanos, que dicen relación con las personas y lo que sienten y sucede.

Durante la observación de campo, se pudo apreciar que todas las(os) funcionarias(os) tenían la posibilidad de acercarse a sus jefes para retroalimentarlos en relación a o lo que estaba sucediendo en su puesto de trabajo, con los horarios, con los turnos, o cualquier materia que tuviera relación con su trabajo. Ya sea para mejorar, hacer cambios, introducir mejoras, hacer sugerencias. Un ejemplo de ello se puede ver reflejado en la proposición de rotar en el puesto de trabajo, entre aquellos que atienden en ventanilla y atienden público directo y las que trabajan adentro. Esta sugerencia fue acogida, pero tuvo dificultades en la implementación y cumplimiento por parte de las mismas funcionarias. Otro ejemplo es el cambio en los horarios de entrada y salida, o en la posibilidad de tener un momento de descanso al medio día, y tomarse un café o tomar desayuno. Los mismos funcionarios han sugerido de manera personalizada el turno, y las personas han escogido con quien ir a tomar café y el horario en que paran, sin que esto afecte el regular funcionamiento del SAP. Los mismos funcionarios proponen turnos y/o reemplazos, cuando uno de ellos no alcanza a llegar a su puesto de trabajo, y el resto se da cuenta de que una de las ventanillas quedará sin atender. Se ponen de acuerdo entre ellos y se reemplazan, resuelven y se anticipan a posibles problemas, fallas, ausencias. Existe la libertad por parte de la organización para que estos acuerdos existan y se hagan sugerencias de mejoras, que permita un mejor funcionamiento del SAP.

Las sugerencias son habituales, y tienen relación con las formas de trabajo y con las condiciones de trabajo de los funcionarios. Por los testimonios recogidos, las sugerencias son recogidas de manera verbal, presencial y de manera individual o privada, no en grupo, y menos en la reunión de los jueves. Antes se hacía, pero hoy, es fuente de conflicto, porque las sugerencias pueden representar una mejora para algunos, y “perjuicio” para otros, como por ejemplo, la rotación entre los de afuera y los de adentro, o las horas de llegada, u otros aspectos relacionados con las condiciones de

trabajo. En síntesis, el canal ascendente de comunicación desde los(as) funcionarios(as) fluye, y las jefaturas lo permiten; éste, está centrado fundamentalmente en la tarea, y la función principal es solicitar clarificación, y hacer sugerencias.

A pesar de lo señalado en los párrafos anteriores, los entrevistados señalan que aunque la posibilidad de comunicarse con la jefatura es amplia, cuando se trata de proporcionarle feedback, puntualmente en los problemas laborales no resueltos y en lo que los funcionarios sienten y piensan con relación a su trabajo, compañeros y el propio hospital; ésta comunicación ya no es una comunicación fluida.

Las fuentes de conflicto están centradas en cómo se trabaja, quienes trabajan, y quienes son aquellos(as) que cumplen o incumplen las reglas que rigen dentro del Servicio.

Aunque en forma individual algunas personas entregan feedback a las jefaturas, en general existe inhibición de hacerlo ya que se sabe que cuando alguno acude a la jefatura para estos fines (las oficinas son demasiado pequeñas, el movimiento de las personas restringido, y las oficinas de las jefaturas son abiertas) es fuente de conflicto. No se habla de estos temas en la reunión de los jueves. Tampoco en otras instancias. Cuando se ha hecho, ha sido motivo de peleas dentro del grupo. Por tanto, esto se calla.

A partir de las entrevistas en profundidad y de las observaciones de campo, se puede señalar en relación a la red de comunicación formal horizontal que existen cuatro tipos de comunicación, según su propósito: i) coordinar tareas; ii) resolver problemas; iii) compartir información; y, iv) resolver conflicto.

De estas categorías, la más señalada por los entrevistados es la de coordinar tareas, que se produce de manera espontánea, y con las compañeras(os) de trabajo que tienen a su lado, para clarificar y coordinar materias relacionadas con agendar horas. Luego le sigue resolver problemas, y finalmente resolver conflictos. La categoría “compartir información” no fue mencionada por los participantes.

Tanto la coordinación de tareas como resolver problemas, se produce en los puestos de trabajo, con las personas con las cuáles se tiene mayor afinidad, con las que los sujetos dicen “llevarse bien”, y por tanto, hay fluidez en la interacción y comunicación interpersonal. Las personas no dieron cuenta de

instancias formales que propicien la comunicación horizontal, que tengan por objetivo coordinar tareas, resolver problemas o conflictos, o coordinar acciones de mejora. Esta comunicación, podría suceder (y ha sucedido) en las reuniones de los jueves, pero no es sistemática con estos fines.

Algunos de los ejemplos que se pueden mencionar en relación a coordinar tareas, resolver problemas o compartir información son, cuando hay que hacer reemplazos de funcionarios en su puesto de trabajo (cubrir en el puesto de trabajo a alguien que sale porque tiene hora al médico, o cualquier trámite personal de urgencia, los compañeros de trabajo que forman el grupo de afinidad, se ofrecen para hacer reemplazos, para resolver problemas, u ofrecer soluciones). Cuando tienen dudas respecto de algún procedimiento, o de las horas de atención, o en qué casos dar o no horas para especialidades, las funcionarias(os) están disponibles para coordinar, preguntar y resolver problemas o dudas. La rotación en el puesto de trabajo, surgió de conversaciones y comunicaciones horizontales.

En prácticamente los cuatro tipos de comunicación horizontal, el flujo se da en el contexto de grupos de afinidad o de amistad. En eso, se observa una conducta de lealtad personal y de retribución al apoyo que se pueda recibir del grupo de referencia. Estas prácticas o tipos de comunicación, no se observan en el grupo global, este está fragmentado por las divisiones señaladas anteriormente, y expresado en los cuatro grupos base: los de adentro-afuera y los nuevos-antiguos.

La explicación “técnica” que señalan los entrevistados sobre la ausencia o escasa frecuencia de instancias formales a través de las cuáles los funcionarios(as) puedan coordinar tareas, resolver problemas, compartir información y resolver conflictos como Servicio, estando todos presentes, y trabajando temas de interés del grupo, es que las veces que se ha intentado, las conversaciones no han terminado bien, ya que se ha prestado para malos entendidos, conflictos y tensiones.

A partir de las entrevistas en profundidad y de las observaciones de campo, y en relación a la comunicación informal y sus cinco subcategorías: i) percepción de la jefatura; ii) cambios que realizaría; iii) percepción del problema; iv) percepción del grupo; y, v) percepción del ambiente laboral, se puede señalar que, en relación a la primera subcategoría, ambos grupos de entrevistados tienen la visión de que la jefatura es tolerante, abierta, comprensiva, se pone en el lugar de los trabajadores, es atenta, flexible, humana. Le reprochan que, no tome decisiones frente a los conflictos

interpersonales, no zanje las diferencias, no ponga “mano dura” a ciertas situaciones de injusticia y abuso, no sancione de manera drástica y deje claro las reglas para todos. Exigen presencia, dirección y toma de decisiones.

En relación a los cambios que realizarían, ambos grupos harían cambios de personas, moviéndolas dentro del mismo hospital o simplemente echándolas de la organización. Aplicarían una dirección de “mano dura”, es decir, directiva, con los límites bien demarcados; rotarían los puestos de trabajo, exigirían mayor rigurosidad a la hora de contratar, y exigirían competencias para el cargo, en especial, la relacionada con saber y querer atender público, la responsabilidad, empatía y proactividad en el puesto de trabajo. Finalmente, harían reuniones, encuentros y jornadas, en donde exigirían la presencia de todos(as), centradas en mejorar la comunicación y el ambiente laboral.

Respecto de la percepción del problema, las personas señalan que hay injusticia y un aprovechamiento muy grande por parte de algunos (lo menciona el grupo de las antiguas); y abuso de poder (lo mencionan las nuevas). Esto se ve expresado en la falta de compromiso, motivación y responsabilidad frente al trabajo (continuas licencias médicas, ausencia laboral), constante abandono del puesto de trabajo (al baño, a fumar, al café), retraso en volver cuando han salido, exceso en los tiempos que corresponden al café, salidas al baño, a resolver problemas personales, horas de almuerzo; y por otro lado, en el exceso de celo, por la forma en que hay que abordar el trabajo y de las formas que son consideradas correctas para trabajar por parte de algunos. Los(as) funcionarios(as) nuevos(as) señalan a la jefatura como motivo principal del problema, ya que ésta no toma decisiones respecto de acabar con las situaciones que a juicio de estos(as) generan el mal clima laboral.

Sobre la percepción del grupo, las personas señalaron que al haber dos generaciones, hay dos culturas y por tanto, dos formas de ver la manera de abordar el trabajo. Las más antiguas, señalan como valor la disciplina, el respeto, el apego a las normas, el respeto a la autoridad, el orden, la responsabilidad y el servicio de calidad a las personas. En cambio, el grupo de los nuevos, el énfasis está puesto en la responsabilidad individual, en la libertad, en la autonomía, en la empatía y las relaciones interpersonales.

En relación a la percepción del ambiente laboral señalan ambos grupos que no es bueno, que hay muchos conflictos interpersonales, que los grupos que

se han formado naturalmente no se hablan entre ellos, las relaciones son tensas entre estos subgrupos, hay una convivencia baja, hay prácticas permanentes de denostar y hablar mal de los otros. Prácticamente todos los entrevistados señalaron como una de las causas de este malestar, y mal clima, el que el grupo se constituye en su gran mayoría por mujeres, y por tanto, tanto sus estados emocionales, físicos y biológicos que las constituyen como mujer, serían una de las causas que contribuyen a esta mala relación interpersonal o causa de conflictos, “chismes” y malas interpretaciones.

Las comunicaciones informales se presentan en los espacios de descanso, y se pueden observar en el pequeño comedor donde toman café o almuerzan; en el “casino”; en el patio en donde fuman algunos funcionarios. Los temas más abordados tienen relación con el abuso e irresponsabilidad de algunos frente al trabajo, el abuso de poder; las injusticias que se producen entre funcionarios; los estilos de hacer las cosas; las reacciones del otro grupo; las formas personales de comunicar y relacionarse con los otros, ya que no está a la altura de lo que el grupo espera; el estilo de liderazgo frente a este escenario, y la forma de reaccionar y tomar acción frente a tanta injusticia.

Por último, la jefatura observa que se han ido formando grupos y que les cuesta comunicarse. Observa que ambos grupos son ciegos a sus propias conductas, que les cuesta ponerse de acuerdo en cómo mejorar el clima y las relaciones interpersonales. Las acciones que se pueden tomar desde la dirección para resolver la injusticia y el abuso en algunos, pueden representar un problema para otros, y que por tanto, es el mismo grupo el que se autoregula y fija límites “hacia abajo”. Estas diferencias, son producto de “rencillas” que se van modificando, según el año, los periodos de trabajo y el puesto. En general, el malestar surge, por las distintas visiones que se tiene sobre la forma de abordar el trabajo. Por ejemplo, la percepción sobre el respeto, la lealtad, la visión sobre la jefatura, sobre la responsabilidad en el puesto de trabajo. La hora de llegada, los estándares de lo que significa cumplir con calidad, la concepción sobre la calidad y el servicio a las personas, cómo atender con respeto, de manera diligente, rápida, oportuna, a los pacientes y usuarios.

A partir de las descripciones anteriores, podemos hacer algunas consideraciones e interpretaciones.

Como lo indica Ivancevich (2006) un grupo es “más de dos individuos, que interactúan, para lograr una meta en común”. Y, complementando esta

definición, E. Schein (1982) señala que una organización es “un grupo de personas que coordina de manera planificada actividades, para el logro de un objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”.

Por su parte, Chester Barnard (1968) señala que una organización es “un conjunto de actividades coordinadas de manera consciente y dirigidas hacia su propósito”. Esta percepción de grupo y organización comprende conceptos como: metas y objetivos comunes y explícitos, interacción, coordinación, planificación, actividades, división del trabajo, funciones, jerarquía y una autoridad. Tanto la cadena de mando que va desde el Ministro de Salud hasta el Jefe del SAP, como los objetivos del SAP antes descritos, dan cuenta de todos los elementos presentes en la definición de grupo y organización.

Ahora bien, estas definiciones teóricas, sobre lo que es una organización, aplicadas al SAP, hay que ponerlas en contexto con los cambios impulsados por la autoridad sanitaria en los establecimientos de salud, expresado en un Modelo de Atención en Salud que busca “la forma óptima de organizar las acciones sanitarias, de modo de satisfacer los requerimientos y demandas de la comunidad y del propio sector”. ¿Dónde descansa este reto? En los equipos de salud. Por esto es clave que el hospital, y sus equipos, sepan qué hacer y cómo hacer lo que hay que hacer.

El desafío, entonces, está puesto en la capacidad de gestión de los equipos de salud, para entregar servicios de mayor calidad, sin que esto implique mayores costos. Esto obliga a tener una mirada sistémica sobre la realidad. Lo que pasa al interior del hospital, no puede ser explicado solamente por los directivos, ya que sería una visión incompleta. Es indispensable la mirada que sobre la misma realidad tienen los diferentes actores que actúan e inter-actúan en ella y también buscan modificarla<sup>15</sup>. Para ello es indispensable crear espacios de interlocución y participación. Ello ayuda además a mejorar la comunicación, a establecer alianzas y «redes de colaboración». En este sentido, es relevante crear espacios de participación en la búsqueda de soluciones, en la mejora de la gestión para hacer las acciones sanitarias con excelencia.

Estas instancias son vitales para involucrar a todos en el proceso, generar compromiso, construir de manera participativa, transparentar la gestión e

---

<sup>15</sup>Mario Rovere, Planificación estratégica de recursos humanos, pp 71, OPS 1993, Serie Desarrollo de Recursos Humanos n° 96.

involucrar a todos en los resultados. Para que esta gestión sea participativa, es clave el rol de la dirección superior, tanto en el establecimiento, como en cada servicio. Para el éxito de esta tarea se requiere de: (i) un proceso permanente de escucha (información) y reflexión (retroalimentación); (ii) un pensamiento y propuesta estratégica compartida (sentido o razón de ser); (iii) un liderazgo que conduzca el cambio; y, (iv) un plan compartido (participación organizada y corresponsable).

Ahora bien, se podría pensar que, como en el SAP se observa una cadena de mando y autoridad desde el Ministerio de Salud hasta llegar al Servicio, y que por lo tanto, es claramente dependiente, jerárquico, que descansa en una autoridad, que tiene actividades regulares, “tareas oficiales” estables, limitadas por reglas, todo lo anterior podría ser un impedimento para impulsar un proceso de escucha y participación. Sin embargo, la clave está en la forma de conducir el proceso, y de ejercer el liderazgo para que eso suceda. Si se mira exclusivamente desde el diseño de las comunicaciones formales descendentes, podríamos señalar que a partir de la distinción de los cinco tipos de comunicación que hace Katz y Kahn, estos marcan el ritmo de qué, cómo, cuándo y por qué hay que hacer lo que se está haciendo en la organización, y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces (Smith y otros 1972).

Cuando este proceso permanente de escucha y retroalimentación se produce al interior del equipo, permite e incentiva en los sujetos mayor receptividad para recibir los mensajes que vienen desde la autoridad, jefaturas, líderes; facilita la aceptación en la toma de decisiones, alentando al grupo a ser partícipe de esta toma de decisiones; permite que se abran espacios para que los propios miembros del equipo entreguen feedback de manera espontánea y libre; y alienta a las personas a entregar y aportar ideas valiosas para el proceso de mejora (Planty y Machaver, 1952).

De las entrevistas y de la observación de campo, se desprende que en las redes formales, las actividades o métodos de difusión más utilizados por la organización son en primer lugar, la comunicación descendente, luego la comunicación ascendente, y finalmente la comunicación horizontal.

Prácticamente todas las actividades formales (reuniones semanales, mensuales, oficios, reuniones personales, etc.) pertenecen a las redes de comunicación descendentes. Las actividades mencionadas en la subcategoría ascendente en general, fueron actividades o acciones individuales, espontáneas, y no sistemáticas, entendiendo esto último como

actividades que tiene un tiempo de duración, se dan en el tiempo, reúnen a funcionarios con un fin específico, se concluyen acuerdos, se sancionan políticas o formas de coordinarse, etc. Y respecto de las comunicaciones horizontales, todas las actividades mencionadas, se dan en el marco cara a cara, con aquellas personas afines, con intereses y valores compartidos, pero escasamente con la totalidad del grupo.

Si se observa estas conclusiones a la luz de las definiciones de organización, el énfasis estaría puesto en los objetivos de la organización, y el déficit estaría en la interacción o coordinación de acciones, entendiendo esto como actividades planificadas y deliberadas, organizadas de manera regular en el marco de las actividades mensuales del Servicio, en la cual se requiere la participación activa de todos los integrantes.

Según Smith (1972), así como las comunicaciones descendentes marcan el ritmo de lo que hay que hacer, también marcan pauta para establecer un clima que propicie comunicaciones ascendentes fluidas.

En ambos grupos existe unanimidad para señalar que “una espina clavada y que duele mucho, es la sensación de abuso que existe por parte de algunas personas, que no cumplen con las normas”. Y esta es una percepción que existe en ambos grupos, para contenidos similares, como por ejemplo, los horarios de llegada y salida, los tiempos de permanencia en el puesto de trabajo, los tiempos que se toman unos y otros a la hora del café o de almuerzo, o las “licencias” que cada uno de los grupos podría tomarse para conducirse en el trabajo.

¿Qué está fallando entonces? La primera posibilidad es que lo que señalan los sujetos, respecto de que todos tienen claro que hacer, y cómo hacerlo, cuáles son las reglas y normas, y cuál es la importancia de su rol, no sea cierto. Es decir, no tengan del todo claro cuáles son los límites. La segunda posibilidad, es que, de ser cierto que todos tienen claro las normas, todos las violan o no las cumplen, en algún momento. Y que, se exige rigurosidad al momento de cumplir con las normas, pero que eso, en algunos casos, momentos y tiempos, no es válido “para mí”, sí para el “otro”. Esto es lo que Luft y Ingham (1955) denominan un punto ciego. Una tercera posibilidad es que si bien la jefatura pone gran énfasis en las comunicaciones descendentes, en especial en aquellas que dicen relación con transmitir las instrucciones laborales y la exposición razonada de los trabajos, no es suficientemente explícito a la hora de fijar reglas y procedimientos para que sean por todos cumplidos. Esto implica, fijar reglas, darlas a conocer,



hacerlas cumplir, sancionar y evaluar el comportamiento para que esto se cumpla en el tiempo. Y finalmente, puede ser una combinación de estas tres posibilidades. Todo esto, refuerza la idea de la importancia de generar actividades formales de comunicación horizontal, de manera de regular con el propio grupo las conductas y cambios deseables.

En relación al liderazgo, Dirks y Skarlicki plantean que la confianza en el líder es particularmente importante en tiempos de desafíos y adversidad. ¿Qué conductas debería mostrar un líder para que los trabajadores sientan que este es confiable? Yáñez (2009) señala que lo más importante para que los empleados perciban a sus líderes como personas confiables es que:

- i) Los líderes deben ser objetivos y justos. Es decir, no mostrar favoritismo por algunos funcionarios, por ejemplo, al momento de entregar premios o aplicar sanciones a trabajadores. Estos resultados son coincidentes a los de Burke y Dirks y Ferrin, quienes enfatizan que una conducta esencial de los jefes es la de utilizar procedimientos justos para tomar las decisiones para garantizar la objetividad e imparcialidad al momento de tomar decisiones o evaluar al personal.
- ii) Ser honestos. Específicamente, no mentir o no ocultar información. De este modo, las conductas esperadas y, que las jefaturas deben cultivar, es la de ser consecuentes, transparentes con la información y sinceras. Ya que la percepción de los funcionarios es subjetiva, se estima que no bastaría que los líderes sean conscientes de ser sinceros, además tendrían que hacer el esfuerzo por mostrarse creíbles, ello implica tener que explicar y comunicar eficientemente.

¿Cuál es, dentro de la red formal de comunicaciones, la dirección privilegiada para que el líder se comunique de manera eficiente y deje claro los objetivos de la organización, pero también, promueva un compromiso y busque la participación de sus subalternos? Planty y Machaver plantean que estas son las comunicaciones ascendentes, en especial las que permiten a los sujetos entregar feedback a sus jefes. Y por otra parte, la comunicación horizontal, en especial aquellas que dicen relación con las acciones para resolver problemas y conflictos. Cuando esto sucede, tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados. Por esta razón, estos mensajes son clasificados como de integración o humanos (Smith, 1972). Cuando los funcionarios(as) pueden preguntar, entregar feedback y hacer sugerencias con fluidez a sus jefes y de todo lo que está pasando con ellos,

la jefatura puede conocer con mayor profundidad a sus empleados, permitiéndoles tener un diagnóstico del grupo, las tensiones y dificultades en el desarrollo de las tareas y problemas no resueltos, buenas prácticas y sugerencias de mejora, de lo que los funcionarios(as) puedan pensar o sentir en relación a su trabajo, compañeros de trabajo y el hospital (Haire, 1964).

Sin embargo, lo que el grupo señala como mayor dificultad, es el feedback espontáneo o sistemático que los funcionarios puedan hacer a las jefaturas. Cuando hablan de este aspecto, dan a entender que no está diseñado de manera formal, a través de espacios o reuniones grupales y/o personales. Da la impresión de que las personas se inhiben por alguna razón, a entregar feedback, es decir, a comentar lo que están haciendo en su habitualidad, problemas laborales no resueltos, sugerencias de mejora, lo que sienten y piensan con relación a su trabajo, colegas o sobre el hospital. Una mayoría de respuestas iba en la línea de la “desesperanza aprendida”. Es decir, ¿para qué vamos a comentar a la jefa esta situación que está sucediendo con el resto de mis compañeros, si no va a pasar nada (no va a tener solución mi problema)? De los cuatro tipos de mensajes ascendentes, señalan que “los problemas laborales no resueltos” y “lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas y a la compañía” (Planty y Machaver) son los mensajes que menos fluyen hacia arriba, por los canales formales.

Si bien, la jefatura tiene una política de “puertas abiertas”, esto no es necesariamente interpretado como una instancia formal, a través de la cual los funcionarios puedan hacer ver sus puntos de vista respecto del Servicio, de ellos mismos y de su percepción de lo que está pasando.

Los mensajes que se intercambian entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad al interior de la organización (Massie, 1960) se denomina comunicación horizontal. Estos mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información). Respecto del flujo de mensajes horizontales, ya en 1916 Fayol propuso su “puente” que reflejaba las comunicaciones horizontales, y por tanto, permitía fluidez e inmediatez y exactitud y velocidad en la difusión; en las comunicaciones entre pares. Se denominó el “puente de Fayol”. Varios son los propósitos de las comunicaciones horizontales dentro del marco de la organización: coordinar tareas; resolver problemas; informar; resolver conflictos. (Goldhaber, 1984).

De todos los propósitos señalados, el que posee más baja frecuencia al momento de las entrevistas es el de resolver conflictos. Hay algunos factores, mencionados por ambos grupos que dan cuenta de porqué este flujo es limitado en su frecuencia. Algunos de ellos son: problemas de carácter y respeto (“algunas son pasto seco, prenderían al tiro”); aceptar y creer en el otro (“no va a cambiar”); de género (“somos mujeres, y por tanto, nos molesta todo”); tolerancia (“no hablamos, si lo hacemos los jueves, quedaría la embarrada”).

Las personas tienden a tener una opinión de que la comunicación horizontal, en particular generar instancias para resolver problemas y conflictos, sería un rotundo fracaso si es que lo hicieran, sobre todo por cómo se han relacionado históricamente. El sistema no sostendría la posibilidad de decir lo que piensan, señalar lo que sienten, quieren y esperan. Tienden a pensar que las personas no van a cambiar, y por tanto, es inútil promover una instancia así. Solo lo hacen, con aquellas personas que comparten su paradigma de cómo son las cosas, comparten valores, juicios, y visión de “cómo son las cosas acá”. También la jefatura comparte hasta cierto punto esta postura. Es decir, “lo hemos intentando, pero es complejo contenerlas”.

Una forma de analizar la comunicación informal, que se da en torno a las relaciones sociales de sus miembros y surge por la necesidad de los sujetos de comunicarse fuera de esos canales establecidos de manera espontánea, natural expresando sentimientos, actitudes y valores (Goldhaber 1984), es a partir de la ventana de johari (Luft y Ingham, 1955). Esta herramienta, tiene cuatro dimensiones, que son: la zona abierta, es decir, lo que es conocido por el sujeto y por los demás; la zona ciega, conocida o reconocida por otros y no reconocida por el sujeto; la zona oculta, conocida solo por el sujeto, y no por el resto; y finalmente la zona desconocida, es decir, desconocida por ambos, la zona inconsciente.

En el cuadro N°6 se puede apreciar alguno de los ejemplos más relevantes que explicarían como se mira el grupo a sí mismo o “al otro grupo”, y los elementos que podrían ser relevantes para generar una comprensión de lo que sucede, desde la mirada que cada grupo tiene, y de los elementos que podrían estar en juego.

**Cuadro Nº 6: Ventana de Johari.**

zona abierta	zona ciega
<p>En primer lugar, están todos los escenarios por ellos señalados como posibles de observar, y que forman parte de su rutina diaria. A saber, sus respectivos puestos de trabajo (adentro, afuera); el espacio del café y almuerzo, las zonas para fumar y el espacio que se utiliza para que alguno de ellos almuerce.</p> <p>En segundo lugar, las reglas que son conocidas por todos, como los horarios de llegada y de salida, los turnos de café y almuerzo, y las posibilidades de movimiento que estos tienen en esos escenarios.</p> <p>En tercer lugar, están las conductas que están a la vista de todos, y de las cuales “yo” y “otros” están conscientes (los horarios de llegadas y salida, los tiempos que cada uno se toma para ir al descanso, o al café o almuerzo, o el tiempo en que está en su puesto de trabajo). Por ejemplo, si un funcionario llega temprano o tarde (según el horario establecido por la jefatura para este Servicio) es una conducta conocida tanto por las personas que llegan temprano o tarde, como por el resto de sus compañeros del SAP, y son conductas objetivas, no se pueden negar. A menos que mienta, aún cuando hay evidencia de que no estoy cumpliendo con lo prometido (llegar a las 08.00 hrs.).</p>	<p>Se trata de conductas que los sujetos no ven de o en si mismo, o que no son conscientes de que esa conducta puede producir efectos negativos en otros. Siguiendo con el mismo ejemplo de llegar temprano o tarde. Una persona puede llegar tarde de manera sistemática. Una, dos o tres veces a la semana. Es algo objetivo. Si la entrada es a las 08.00 horas en punto, y la persona llega después de las 08.00, es un hecho. Pero si se encara a esa persona, cabe la posibilidad que ella no tenga la percepción de que es impuntual, incumplidora, u otros juicios que se podrían hacer de ella. Si los niega, es un problema doble. Esa es un área ciega. Es decir, algo que “otros ven en mi, y yo no soy consciente de esa conducta, rasgo o acción”.</p> <p>Hay otras conductas, o acciones que están el plano más subjetivo, y/o interpretable. Y que para algunos puede representar un problema, y para otros no. Encender una radio, en el puesto de trabajo, para el que la enciende, y para alguno de sus compañeros, pueden ser hasta agradable. Para otros, puede representar un problema. No considerar que lo que “hago o dejo de hacer” podría representar un problema para otros, podría ser un área ciega, para quien ejecuta esa acción. En sí mismo, encender una radio, no es un área ciega. Si las conductas que ejecuto, en lugares que son comunes y compartidos por otros, y que podría representar incomodidad para otros. Otros ejemplos entregados por el grupo fueron, la cantidad de horas en el puesto de trabajo; horas de llegada y salida; el cuidado y limpieza de los lugares comunes, modo de dirigirse a compañeros de trabajo, etc.</p>
zona desconocida	zona oculta
<p>Si las necesidades y expectativas de los sujetos, son desconocidas para ellos mismos, podría representar un problema, que podría derivar en “contagio emocional” al interior del grupo, sin estar consciente de porque sucede esto.</p> <p>R. Echeverría (2010) considera 4 estados de ánimo, que podrían explicar esto: Las resignación, el resentimiento, la aceptación y la ambición.</p> <p>Cuando hay hechos objetivos que han</p>	<p>De los mensajes que no son expresados, están lo que se piensa del otro grupo, y de aquellas cosas que cada uno piensa que el otro cruza el “límite”, y por tanto, viola importantes códigos de honor, respeto, aceptación, reconocimiento u otros.</p> <p>También el sentir que el grupo, no satisface necesidades esenciales, como las necesidades de seguridad, social, de estima de proximidad (Ivancevich, 2006). Si de estas necesidades y expectativas los sujetos son conscientes, y no las expresan, pasan a ser contenidos ocultos, que al no</p>

<p>sucedido, que cuesta aceptar, en los que no se puede volver atrás o cambiar (terremotos, muertes, desastres, separación, etc) esta situación, se puede aceptar o rechazar, por tanto, estar en la paz o en el resentimiento. Aquí es interesante señalar, que se observó que hay personas que ocuparon puestos, o cumplieron funciones o roles, en el pasado, que hoy fueron derogados, terminados, cambiados, o simplemente no existe la necesidad organizacional de tener estos puestos, y que produce la no aceptación por parte de estas personas, y por tanto, el estado de ánimo en este caso podría ser el resentimiento (“Lo que has hecho me ha hecho daño. Eso no es justo y eres responsable por eso. No acepto esta situación. Pagaras las consecuencias”).</p> <p>La pregunta que hay que hacer en este caso es: ¿Fue una promesa explícita de alguien, que lo que sucedió en el pasado, sucedería hoy? ¿Alguien prometió, por ejemplo, a esta persona que ocupaba un rol o función, antes, que lo ocuparía hoy? Si esto es así, es comprensible la frustración y rabia. “me prometiste X y no has cumplido”. Sin embargo, si esto es parte de una expectativa, no dicha, es algo que es parte de mis necesidades, pero que no ha sido conversado, ni acordado, pasa entonces a ser una exigencia, que no ha sido explicitada en las instancias o autoridad que resuelva el tema.</p>	<p>salir a la luz dónde y cuándo corresponde a nivel organizacional y también personal, se torna en un estado de ánimo de resignación y resentimiento.</p> <p>Esto significa: “Alguien me hizo una promesa y no me cumplió. Por tanto, debe pagar por eso”. También puede significar, que forma parte de “mis expectativas no dichas” pero al no expresarla, no fue considerada, ni aclarada, y por tanto, ignorada.</p> <p>Ejemplos de esto podrían ser todo aquello que los funcionarios(as) sienten, piensan y observan de sí mismo, de sus compañeros(as) de trabajo, del SAP y del establecimiento en su conjunto. Todas las cosas que ellos quieren decir, pero que por temor, o por no generar conflicto, callan.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia basada en la “ventana de Johari” de los Psicólogos Luft y Ingham (1955).

En la zona abierta están los elementos conocidos por ellos. Por ejemplo, la estructura organizacional, el organigrama, la estructura de mando y autoridad, quienes son los jefes, cuáles son las normas, etc. Además de esto, sus propias conductas, que son observables y públicas.

Esta la zona ciega, que son acciones, actitudes, y hechos que para el que las ejecuta, podrían y resultan ser invisibles para sí mismo, es decir, no ser vistas o reconocidas como actitudes o acciones que podrían provocar dificultad, problema o conflicto para otros. Es un juicio que otro hace de esa conducta. Sin embargo, podría ser un juicio generalizado (la conducta de unos u otros), que afecta el grupo completo. Por ejemplo, el no cumplir con lo que alguien promete, podría afectar el buen funcionamiento del grupo, y eso pone en riesgo la convivencia, el trabajo, la eficiencia, etc. Compromete la calidad, la impecabilidad y el servicio hacia otros. Si el sujeto no está

consciente de que con su actitud o acciones está afectando a otros en esa comunidad u organización, se denomina una zona ciega de la persona que ejecuta esa conducta.

La zona oculta, se refiere a aquellas cosas que los sujetos puedan sentir, pero que no quieren expresar, ya sea por miedo a las represalias, por temor a generar conflictos, o por el temor de ser rechazado por el grupo por estas opiniones o juicios. Y por tanto, la conducta o acción del sujeto que oculta información, es la de callar ante el grupo, o ante ciertas personas. Esto deriva en conversaciones públicas y en conversaciones privadas. Las conversaciones públicas, son aquellas que el sujeto está dispuesto a dar ante el grupo en general, ante las jefaturas y otros sujetos, y las conversaciones privadas, son aquellas que solo está dispuesto el sujeto a dar o consigo mismo, o con aquellos que comparten los mismos juicios sobre la situación, la jefatura o “los otros”, o con aquellos que tiene certeza que no lo van a juzgar, sancionar o segregar por sus opiniones.

Con esta actitud, se podría poner en riesgo la confianza, si es que no hay congruencia entre el discurso público, y el discurso privado que el sujeto tiene sobre la situación, persona o cosa. La confianza es condición fundamental para relacionarse con los demás y coordinar acciones con ellos. La forma como los individuos responden a las promesas que hacen son aspectos decisivos en la construcción y destrucción de confianza. La confianza aparece comprometida en tres dominios diferentes y ligada a tres juicios perfectamente separables. Ello implica hablar de tres tipos de confianza, así como de tres tipos de desconfianza: 1) Sinceridad: Se refiere a cuando se juzga que las conversaciones públicas de una persona son consistentes con sus conversaciones privadas; 2) Competencia: Es un juicio sobre alguien, que se cree que puede hacer aquello a lo que se compromete y que, por tanto, tiene las competencias para ejecutar las acciones que promete, aún, cuando surjan dificultades; 3) Responsabilidad: es decir, es capaz de cumplir. Esta zona también podría ser analizada en relación al término utilizado por Argyris, el que denomina, “rutinas defensivas del callar”.

La zona desconocida, dice relación con aquellos estados de ánimo de resignación o de resentimiento (Echeverría, 2010). En el caso de la resignación, se refiere a eventos que pueden ser modificados (por ejemplo, el clima laboral deteriorado o una mala relación entre personas) y que el sujeto no tiene la “ambición”, interés o la proactividad para cambiar este acontecimiento. Se resigna. Tiene falta de esperanza de que las cosas sean distintas a como son. Cree que haga lo que haga, nada va a cambiar. En el

caso del resentimiento, el juicio es frente a un hecho, que sucedió en el pasado (como por ejemplo, haber quedado huérfano) algo que el sujeto no puede cambiar y que sin embargo, culpa a ese episodio, persona u organización por lo que este evento puede haber provocado en él, y las posibilidades que le ha restado. Por ejemplo, “las jefaturas anteriores eran mejores”. Estos estados de ánimo, de no estar consciente, pueden estar a la base de acciones, juicios, y comportamiento, al interior del grupo, generando un “contagio emocional” ciego e inconsciente. Es decir, el sujeto expresa conductas y tiene estados anímicos que lo incomodan. Al no ser consciente, conversado y asumido, pasa a formar parte del malestar organizacional, de manera inconsciente. Uno de los juicios-explicaciones que ambos grupos expresan es: “la verdad es que no sé porque esto sucede...quizás, porque somos mujeres, estamos en nuestro periodo”. Una forma de hacer conscientes estos estados de ánimo, de asumirlos y cambiarlos, es teniendo en cuenta las necesidades y expectativas personales, en relación a las diversas dimensiones de la vida laboral y personal. Cuando esos límites se sobrepasan, o las necesidades están claramente insatisfechas, se generan estados de ánimo negativos, que no aportan al bienestar personal y de la propia organización.

Otro modo de analizar lo expresado por los sujetos entrevistados sobre las comunicaciones informales, es lo que se denomina, las “rutinas defensivas” (Argyris, 1987).

Cuando se piensa en una organización, y en sus integrantes, desde la perspectiva de la comunicación organizacional y su análisis, se piensa en el hablar y en el escuchar. Pero hay otras variables en la comunicación organizacional que juegan un rol importante, y que no son consideradas al momento de su análisis: el silencio y el callar.

Cuando la jefatura convoca a todo el Servicio de Atención a las Personas el día jueves a las 16.00 horas, y dialogan, se informan de los cambios más relevantes, coordinan acciones para la semana siguiente y discuten sus problemas como grupo, tiene una conversación pública, pero también, está presente la conversación privada. Esta conversación privada, la tiene el sujeto en su fuero interno, y en esa conversación –si pudiéramos escudriñarla- hay juicios y emociones. Lo que pienso sobre personas del “otro grupo”. O sobre lo que se ha hecho o dejado de hacer. Sobre lo justo y lo injusto. Sobre lo que considero un buen y mal comportamiento. Sobre lo que considero actitudes respetuosas, o actitudes hipócritas. Esos juicios, revelan dos cosas: los hechos, y lo que cada uno piensa, y por tanto, lo que

constituye a cada uno. Lo que cada uno piensa, le da el sentido que el sujeto le confiere a lo que acontece. Las conversaciones privadas, entonces, podrían abrir o cerrar posibilidades de acción, para las personas y para el grupo. Y por tanto, posibilidades de aprendizaje. Argyris (1987), lo denomina aprendizaje de primer orden “single-loop learning” y aprendizaje de segundo orden “double-loop learning”. Si un sujeto, se queda con la impresión (juicios, prejuicios) que tiene sobre alguien, y no quiere conocerlo más allá de esa impresión, actuará en consecuencia, y se alejará, o lo tratará a partir de esos juicios iniciales, etc. Si parte del grupo piensa que la otra parte abusa, es probable que estos últimos tiendan a defenderse, y a pensar lo mismo. Como se supone que adivinan lo que el otro piensa, no es necesario conversar. Con esta actitud se ahonda el silencio, la distancia y las posibilidades de construir juntos. La forma de salir de loop, es abriendo conversaciones pendientes, y reconstruyendo la confianza. Al cambiar las conversaciones privadas o desafiar los juicios que ahí hay, se produce un aprendizaje, llamado aprendizaje de segundo orden. Es decir, este tipo de aprendizaje descansa en la capacidad de observar el tipo de observador que es el sujeto y de transformarlo. ¿Qué significa transformarlo? Significa, mirar, observar, y trabajar en aquello que el sujeto piensa y siente, observando los juicios que tiene, y los sentimientos y emociones que sostienen esos juicios. En el cuadro N° 7 se puede apreciar que los juicios de unos y otros son similares, y lo que esperan del otro, es lo mismo. Lo que molesta a algunos, es quizás acontecimientos diferentes, pero lo que piden, es igual: respeto, justicia, consideración, estímulo, integración.

**Cuadro N°7: Rutinas defensivas del callar**

	Lo que hace A  Callan en las reuniones (Quedaría la embarrada) Hablan los problemas con el Jefe No le hablan a N Se aíslan	
Lo que Observa A  Juicios Abusan No respetan Son despectivas Las mujeres somos difíciles Todo nos molesta. Se aprovechan de la confianza que les da la jefatura. Se “suben a la cabeza”. Hacen lo que quieren. No les gusta el trabajo		Lo que Observa B  Juicios Abuso de poder de las antiguas. Se quieren imponer Te descueran Creen tener la razón, porque son antiguas Abusan con los tiempos del café y almuerzo. Somos mujeres, complicadas, raras,



<p>que hacen llegan "cansadas a trabajar". Son desleales. Sacaría personas. Haría cambios</p> <p>Emociones No nos sentimos respetadas La situación es injusta</p>		<p>somos difíciles. Todo nos molesta. Algunas son pasto seco Nadie les dice nada. Hacen horas extras, y nadie saben si trabajan o no. Se encierran con la jefa a acusarnos. Hay muchos abusos. No nos hablan Se suben a la cabeza, se aprovechan Mayor respeto Las antiguas dominan al jefe Hablan mal de nosotras Echaría gente Cortaría los abusos</p> <p>Emociones No nos sentimos respetadas La situación es injusta</p>
	<p>Lo que hace B</p> <p>Callan en las reuniones (ponen papeles, mensajes anónimos). Ya no hablan con la jefa porque no tienen esperanza de que esto cambie Están desmotivadas Se aíslan (Saludan cuando quieren. Saludan de mal modo El trato es despectivo.</p>	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Argyris (1987).

En los cinco tipos de comunicación descendente (Katz y Khan, 1966), tanto la número tres, procedimientos y prácticas (donde se deja claro cuáles son las reglas en la organización) como el número cuatro, feedback (mensajes que sirven para elogiar a los empleados) son instancias en las cuáles la jefatura puede indagar, para garantizar la escucha, y averiguar sobre las inquietudes del otro frente a lo que está pasando, y así, verificar porqué las personas están callando, qué callan, porqué lo hacen, y por tanto, verificar la escucha global, es decir, cuáles son las conversaciones públicas y las conversaciones privadas que están presentes en el grupo. En estas conversaciones privadas, probablemente se podrá saber que piensa el empleado (lo que dice) y lo que siente sobre la situación (emociones).

## REFLEXIONES FINALES

Esta investigación tuvo como objetivo general describir las relaciones comunicacionales formales e informales en la unidad de Servicio de Atención a las Personas (SAP) que es la puerta de entrada de los usuarios de un establecimiento hospitalario chileno. Este establecimiento pertenece a un sector determinado, se define como de alta complejidad, de carácter docente asistencial, y atiende a una población de más de 500 mil personas, que a 2012 tiene un índice ocupacional de un 83,4% de su capacidad, que ejecutó 8.900 intervenciones quirúrgicas mayores y 9.410 intervenciones quirúrgicas menores, en donde hay 15.379 personas en lista de espera ambulatoria mayor a 120 días. En total, el establecimiento cuenta con 1.318 funcionarios, de los cuales 293 son profesionales. Con una atención de 166.379 consultas CAE (Centro de Atención Ambulatoria de Especialidades) ha crecido en un 10% el 2013, lo que hace aún mayor el desafío de las personas que atienden en el SAP, ya que son los encargados de atender esta demanda y derivarla en su atención.

Para hacer esta descripción, se plantearon tres objetivos específicos: i) Describir las relaciones comunicacionales formales del SAP de un establecimiento hospitalario chileno ii) Describir las relaciones comunicacionales informales de dicho establecimiento; y iii) Analizar las interrelaciones entre los dos espacios comunicacionales formal e informal.

Como hemos señalado anteriormente esta unidad cuenta con 23 funcionarios que atienden a más de 400 usuarios diarios. Esta unidad es el nexo entre la comunidad y el Hospital, por tanto, sus objetivos y funciones implican competencias tales como gestionar y coordinar la información de manera oportuna, atender a los usuarios con máxima calidad, tomar decisiones, cautelar la información, orientar e informar, resolver problemas, adelantarse, ser proactivos y tener capacidad resolutoria. La habilidad más importante está relacionada con el manejo de la comunicación e información. Sus funciones implican una alta dosis de interdependencia. Por esto, es altamente deseable que el equipo muestre un alto grado de coordinación, interacción, interdependencia en su relación laboral, de manera que esto permita cumplir con el objetivo que le ha sido encargado.

El trabajo de campo se pudo cumplir y cubrir observando e indagando a través de entrevistas a informantes claves sobre los conceptos utilizados por Goldhaber (1984) en su definición de comunicación organizacional como “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. A

partir de estos conceptos claves: mensajes, red, interdependencia y relaciones, es que se observó y luego describió la relación entre la comunicación formal e informal al interior de esta unidad y sus implicancias organizacionales. Es importante declarar que este flujo se da en y a través de las personas de esta organización. Y por tanto, es a través del lenguaje que se da esta comunicación organizacional.

Como lo mencionara Maturana (1992), estas relaciones se pueden observar a través del lenguaje. Desde los tiempos de Sócrates, el lenguaje era concebido como descriptivo y pasivo. Con los planteamientos de la filosofía del lenguaje, en la segunda mitad del siglo XX y en particular de John L. Austin, el lenguaje, además de describir y constatar lo que ya existe, se lo concibe como capaz de generar nuevas realidades, es decir, construir futuro y transformar el mundo a través de la acción. J. Searle (1980), sostuvo que siempre ejecutamos el mismo número restringido de actos lingüísticos: declaramos, afirmamos, prometemos, pedimos, ofertamos. Estas acciones son universales. A partir de esta declaración, podemos decir que, no solo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos según actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo con lo que hace. Esto nos lleva a nuestra primera conclusión: la forma de lenguaje o de conversar al interior de la organización puede ser diseñada y por tanto puede generar los cambios deseados. Para que esto suceda, el grupo debe estar formado e informado. Es impensable que las personas dialoguen o conversen sobre el diseño de un estilo de relación si no tienen las distinciones que se requieren para hacerlo. En este punto, el grupo tiene un punto ciego respecto de su contagio emocional y la forma cómo ve el origen del problema y sus causantes.

Para profundizar lo recién señalado, tomemos el concepto mensaje que es el primer concepto de la definición de comunicación organizacional, desde la taxonomía que nos propone Goldhaber (1984), que incluye: modos de usar el lenguaje (verbales y no verbales); receptores; método de difusión y el propósito de los mensajes y revisemos como podemos responder a las preguntas específicas que nos propusimos para describir esta relación entre la comunicación formal e informal.

Donde se puede apreciar mayor fluidez en el intercambio de mensajes dentro del SAP, es a nivel de la comunicación horizontal. Sin embargo, que exista mayor cantidad de circulación de información, no significa "sana". Puede ser tóxica. Y así es interpretada y deducida a partir de los mensajes no verbales. La comunicación informal prima, sobrepasa la comunicación

formal de la organización. Esto ocurre, según nuestra observación e investigación, porque hay ausencia de un diseño planificado de esos espacios conversacionales, y de reflexión sobre cuáles son los mejores métodos para difundir los mensajes y sus propósitos, o en otras palabras, para abrir conversaciones (de acción, de futuro, de posibilidades, etc.).

En el contexto en el que trabajan las 23 personas del SAP, tanto el modo en que se habla, expresa, comunica, conversa (verbal y no verbalmente), como en la forma en que son elegidos los destinatarios del discurso o mensajes, el método elegido para difundir los mensajes claves, y el propósito del flujo (tarea; mantenimiento y humano) evidencia que no hay control sobre el cómo se entregan los mensajes y con qué propósito. En este espacio el diseño es cercano anulo: está claro el qué, pero no el cómo. En este sentido es una comunicación funcional, centrada en la función, pero no se hace cargo del cómo hay que hacerlo para influir en los equipos de trabajo para conseguir apoyo, motivación, y cambios.

Los expertos en comunicación señalan que el 80 o 90% de lo que se comunica es a través de la expresión no verbal. Si esto se sabe, es clave entonces diseñar todo aquello que pueda ser leído, interpretado, o tenga significados que puedan ser contradictorios, o atenten a los propósitos de la organización en su conjunto, o contra la dignidad de las personas. En el relato, los funcionarios expresan como “leen” a través de gestos, voz, espacio territorial y personal, el medio ambiente en el cual trabajan, desempeñan su labor. La lectura que hacen no es necesariamente positiva. El espacio donde estas personas trabajan es reducido, y reducido es su capacidad de intervenir en la forma de trabajar. Por tanto, el grupo no ve muchas posibilidades de movimiento. Se topan, se encuentran constantemente. Y si el clima no es bueno, todo gesto o comunicación no verbal podría ser y es interpretado por el resto a su favor. He aquí la zona ciega de cada grupo. Ya que cada uno ve lo que quiere ver. Y hace su propia lectura, saca sus conclusiones, y actúa en consecuencia. El cuidado de estos espacios está dejado a la deriva de los propios funcionarios.

Ante la pregunta sobre el propósito de los mensajes, el que predomina, es el de tarea, luego le sigue mantenimiento y finalmente humano, es decir, aquel propósito que permite trabajar la integración. Retomando nuestra primera conclusión, si se tiene en cuenta el equilibrio que hay que tener en las funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización, hay que tener en cuenta el equilibrio entre persuadir, informar, regular, con los mensajes de integración, que apuntan a recibir retroalimentación y por

tanto, tener mayor control sobre el diseño de los espacios conversacionales, cuidado, y respeto al interior del grupo.

En relación al concepto de redes, las organizaciones se componen de personas. Estas ocupan distintas posiciones, cargos o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas y sus distintas posiciones sigue un camino denominado red de comunicaciones. Que puede seguir la vía formal (organigrama), o puede seguir la red informal.

Goldhaber (1984) señala que la dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones descendentes, ascendentes, y horizontales, dependiendo de quién lo recibe o quien inicia la comunicación. Una segunda conclusión en relación a la observación de la dirección de la red, es que donde se observa mayor diseño y estructura es en la comunicación descendente. Esto implica que, evidentemente hay mayor énfasis en el propósito de informar y persuadir respecto de la tarea u objetivo que debe cumplir el SAP. Que sea la más estructurada (es decir, hay mayor diseño, control y planificación de esta instancia) no significa que exista mayor actividad o intercambio de mensajes. Donde se puede observar mayor actividad es en la comunicación horizontal. El flujo es altísimo, pero segmentado. Es decir, se produce una alta actividad (intercambio de mensajes) pero se remite a los dos grupos descritos en los resultados.

¿Qué significa esto, o qué podemos concluir? Que el diseño para escuchar, y por tanto, para acompañar al grupo, es débil. Tanto los grupos como la propia jefatura no saben cómo salir de este loop. Es decir, se escuchan poco entre ellos, y hay una baja escucha respecto de las necesidades, expectativas y deseos individuales y de cada uno de estos grupos. Se entregan poco o nada de feedback. Aunque tienen juicios de su desempeño laboral, no se trabajan, y por tanto, no hay cambios ni compromiso con los cambios que se requieren. Donde se observa menor actividad es en la comunicación ascendente, justamente la comunicación que tiene como propósito entregar feedback a la jefatura, red a la que los expertos dan la mayor importancia e incidencia en el clima laboral, en la cohesión e integración del grupo.

Tradicionalmente, y quizás muy motivado por la escuela científica de la administración o por el enfoque weberiano, las organizaciones, especialmente las hospitalarias, han puesto énfasis a la dirección de la comunicación descendente. Donde hay mayor investigación es ahí pero es también ahí donde se produce menor fluidez, y quizás la que requiere mayor

atención es la comunicación en dirección ascendente, ya que es en esta donde se produce la “escucha” organizacional; sin embargo, hay muy poco escrito sobre cómo diseñar, producir, ejecutar y evaluar esta escucha.

En la práctica esto significa que, en el sector salud hay nuevos marcos normativos que rigen su actuar, en donde el énfasis está puesto en el paciente y la calidad de la atención, lo que implica nuevas y mejores prácticas, tanto de gestión como de competencias centradas en cumplir con la ley y garantizar la calidad al paciente. Asegurar la calidad del servicio y garantizar resultados, implica nuevas prácticas. Es decir, así como hay que pasar de “mirarse el ombligo”, o en términos propios del sector, pasar de una mirada bio-médica a una biopsicosocial, en donde el que está al centro de las miradas es el paciente o usuario. Para hacerlo, es clave saber escuchar, dejar de escucharse a sí mismo.

Esa práctica o movimiento que hay que hacer hacia fuera, también se debe hacer hacia adentro, es decir, con los propios funcionarios. Aprender a mirar, observar, indagar, escuchar, son habilidades que no estaban en las prácticas regulares de ese modelo bio-médico. En donde la relación era vertical, es decir, hay uno que habla, que dice, que instruye, y otros que escuchan. Eso, con estas garantías explícitas, en especial con la de asegurar la calidad, cambia el escenario, y requiere de otras competencias genéricas, de otro énfasis, y por tanto, de alimentar, trabajar, en el diseño y énfasis de la comunicación ascendente y horizontal. Aunque parezca extraño, en los establecimientos, en los funcionarios, no está integrado en el lenguaje, en la comunicación formal, en sus prácticas comunicativas, la conciencia de que los pacientes son portadores de derechos, y que por tanto, son el centro de la atención y el trabajo fundamental es garantizar calidad y excelencia en el servicio que se les brinda. Eso debe verse reflejado en el lenguaje y en las prácticas.

Resumiendo respecto de esta segunda conclusión, de la observación respecto de cómo se retroalimentan estos espacios comunicativos, tanto formal como informal, y como esto se ve reflejado en las redes de comunicaciones al interior del SAP y las direcciones que se privilegian, se concluye que al poner solo énfasis en la comunicación descendente se perpetua un estilo de administración científica, donde no se fomenta la capacidad de escucha y tiene efectos en las prácticas de trabajo, y por tanto, en lo que se espera de personas que miren, escuchen y entiendan a los pacientes, como el centro de su atención, y esto se refleje en su lenguaje y en sus prácticas. Para garantizar la calidad, los establecimientos deben

aprender a escuchar a sus pacientes, volcarse en una dirección distinta de la de escucharse a sí mismo, y eso implica que también deben hacerlo hacia adentro, con sus propios funcionarios. Los mecanismos de acompañamiento y escucha son fundamentales, y van a incidir en el cambio que se requiere hacer para cumplir y garantizar la calidad en el servicio.

En relación al concepto de interdependencia, la Reforma de la Salud está en marcha hace ya un par de años, y poco a poco se han ido sumando los problemas de salud cubiertos por la Garantías Explícitas en Salud. Para ello se ha puesto en movimiento a todo el sistema de salud para lograr los cambios que se requieren. Esto requiere una alta interdependencia al interior del sistema, tal y como lo entiende Goldhaber (1984), cuando señala que las implicancias del concepto se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan variadas posiciones en la organización o subsistemas, y por tanto advierte de las consecuencias que puede tener el estilo de liderazgo, de gestión y las formas de comunicarse dentro del sistema, ya que cuando un subsistema se ve afectado, produce efectos en el resto de los subsistemas.

En el lenguaje de la reforma, se habla de aprender a trabajar en red por parte de todos los que integran el sistema. Por tanto, aceptar el desafío de funcionar en red exige de todos y cada uno de sus integrantes un esfuerzo por modificar antiguas estructuras y entrar a una aventura difícil, pero apasionante, que es la de confiar y creer en sí mismo y también en los demás, la de sentir que todos son necesarios y que se puede promover una cultura colaborativa en vez de competir, y asociarse en lugar de dominar. La gestión en red significa innovar, imaginar y crear, para lo cual es esencial una cultura organizacional en donde el centro sea la participación.

Este antecedente, nos permite entrar en la nuestra tercera conclusión.

Observando el propósito de los mensajes, los métodos de difusión (particularmente hablar), la modalidad del lenguaje y la dirección en la red comunicacional de las personas del SAP, se pudo apreciar la ausencia de un lenguaje y de un paradigma común y moderno para mirar la interdependencia mutua a través de su rol o tareas desempeñadas.

En esta idea de trabajar en red, y las nociones de complejidad, dinamismo, organización que aprende, incertidumbre, nodo, vínculos, lenguaje común, importancia de la comunicación en este espacio, no aparecen en el relato de las personas entrevistadas, y más bien, responden al paradigma de la

sociedad post industrial, en donde sus principios rectores son la división del trabajo (cumplimiento con mi función), y no el trabajo creativo, la orientación a procesos, o a la autonomía en el trabajo.

Por otra parte, el paradigma que aparece como base de las prácticas, que, si bien ha hecho serios esfuerzos por modernizarse, aún arrastra resabios de las organizaciones positivistas y jerárquicas, propias de los siglos XIX y XX, que por largo tiempo imperaron en la estructura institucional del sector y del país.

Por lo tanto, podríamos decir que en el proceso de transición del sistema público de salud chileno, hoy coexisten dos tipos de organizaciones. Una, la organización rígida y jerárquica, propia de la sociedad post industrial en vías de superación, y otra, la organización flexible y más horizontal, funcional a la sociedad de la información y el conocimiento. Esto permite comprender por qué es tan complejo el proceso de cambio que están enfrentando las organizaciones públicas y privadas para adecuarse a los nuevos tiempos. Y por tanto, el esfuerzo que debe hacer cualquier equipo directivo cuando quiere implementar otras prácticas comunicacionales, ya que comportan una nueva forma de hacer las cosas.

Puesto lo anterior en lenguaje ontológico, podríamos señalar que tiene que haber un cambio de enfoque. Transitar desde el enfoque único, en donde el empeño de personas y organizaciones está puesto en que los demás acepten “mi o nuestro enfoque” o “modo de hacer las cosas”, es decir, nuestro modo de concebir mi práctica (mirada bio-médica, en la que se privilegia la enfermedad) en donde la energía de las acciones está puesta en convencer, subordinar, neutralizar o eliminar y en donde el ideal ético es “tolerar” (en el relato se puede observar este enfoque, cuando se piensa que se les está haciendo un favor a los pacientes, y no respondiendo a sus derechos) al otro con sus exigencias (no derechos). Esta lectura la podemos trasladar tanto a los pacientes y usuarios, como a los trabajadores del Hospital.

Otra mirada, otro enfoque, otro paradigma es pasar a un enfoque múltiple, es decir, en donde el empeño de las personas y de la organización está puesto en entender la legitimidad del otro, en integrar la experiencia del otro, y por tanto, el ideal ético en este contexto es el respeto a los derechos del otro.



Las formas, maneras, métodos de conversar, lenguajear cambian. Tanto escuchar, como proponer se hacen desde otro espacio conversacional. Dando sentido a la interdependencia necesaria para los fines que fue creado.

Con respecto al concepto de relaciones, una de las maneras de considerar a los distintos tipos de relaciones que pueden darse dentro del marco de una organización es a través de los grados de agregación de los individuos, sujetos de estudio.

La cuarta conclusión dice relación con la forma de producir o intencionar los cambios en una organización viva y abierta, como lo es una organización, en donde sus partes de conexión, son las personas. El canal de comunicación menos explorado, y con bajo o nulo diseño por parte de la organización, es la comunicación ascendente, que incluye mensajes relacionados con lo que están haciendo los funcionarios, los problemas laborales no resueltos, las sugerencias de mejora y lo que los funcionarios sienten y piensan en relación a su trabajo, sus compañeros del Servicio y el propio SAP. Es la vía de comunicación a través de la cual la organización podría recibir mayor información y claves para diseñar espacios comunicacionales que permitan que la información fluya en las diversas direcciones. Eso no sucede. ¿Por qué? No hay diseño predeterminado para utilizar esta vía o red de comunicación, por tanto, no está presente, ni hay una frecuencia que asegure apertura en las comunicaciones. En este sentido, se confirma la tesis de que a mayor diseño, menor ruido o rumores.

## BIBLIOGRAFÍA

Abatedaga, N. Et al. (2008). *Comunicación: Epistemología y metodologías para planificar por consensos*. Colección Comunicándonos. Editorial Brujas. Buenos Aires.

Alcover, C.M. (2003). "Cultura y clima organizacional". En: Gil Rodriguez, F. y Alcover, C.M. (Coords) *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Alianza, Madrid.

Alvira, F. (2002). *Perspectiva cualitativa-Perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica*. Mc Graw Hill. México, DF.

Andréu, J. (s/f). *Las Técnicas de Análisis de Contenido: Una Revisión Actualizada*. Fundación Centro Estudios Andaluces.

Artaza, O. (2009). *Modelo de gestión de establecimientos hospitalarios*. Departamento de modelo de atención. División de gestión de red asistencial. Subsecretaría de Redes Asistenciales. Ministerio de Salud.

Artaza, O. (2008). *Los desafíos de la autogestión hospitalaria*. Revista Chilena de Pediatría.

Artaza, O.; Méndez, C.; Holder, R. y Suárez, J. (2005). *Redes integradas de servicios de salud: el desafío de los hospitales*. Santiago, Chile: OPS/OMS, 2011. (N°1 Documentos OPS/OMS en Chile).

Argyris, C. (1987). "Razonamiento y estrategias de acción defensivas rutinas: el caso de los profesionales de OD". En: Woodman, R. y Pasmore, A. (eds.) *Investigación en cambio organizacional y desarrollo*. Volumen 1, Greenwich: JAI Press.

Argyris, C. (1985). *Estrategia, cambio y rutinas defensivas*. Boston: Pitman.

Austin, J. (1982). *Como hacer cosas con palabras*, Paidós, Barcelona.

Baeza, M. (2002). *De las metodologías cualitativas en investigación científico social. Diseño y uso de instrumentos en la producción de sentido*. Concepción: Editorial de la Universidad de Concepción.

- Barnard, C. (1938). *The functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barrios, L. (1992). "El análisis cualitativo de la audiencia". En: *Comunicación* N° 77/78. Centro Gumilla. Caracas.
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Catalán, C. y Sunkel, G. (1991). *La tematización de las comunicaciones en América Latina*. Comunicación No. 76. Caracas.
- Cisterna, F. (2005). *Categorización y triangulación como proceso de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. Departamento de Ciencias de la Educación, Facultad de Educación y Humanidades. Universidad del Bío-bío.
- Connell J., Ferres N., Travaglione T. (2003). *Engendering trust in manager-subordinate relationship. Predictors and outcomes*. Personnel Review.
- Dankhe, G. (1986). *Investigación y comunicación*, McGraw Hill.
- Dirks, K. y Ferrin, D. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology.
- Dorfmann, A. y Mattelart, A. (1972). *Para leer el Pato Donald*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Echeverría, R. (1985). *El observador y su mundo*. Volumen II. JC Sáez Editores.
- Echeverría, R. (2009). *Ontología del Lenguaje*. JC Sáez Editores.
- Echeverría, R. (2010). *El Arte de la Retroalimentación en los Equipos de Alto Desempeño*. Newfield Consulting.
- Fayol, H. (1929). *General and industrial management*. Translated by J. A. Conbrough. Geneva: International Management Institute.
- Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, 2a. ed. McGraw-hill.
- Fernandez, C. y Dahnke, G. (1992). "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro". En: *La comunicación Social. Ciencia Social*. México. McGraw Hill.

Flores, F. (1984). *Creando Organizaciones para el Futuro*. Dolmen Ediciones.

Galeano, M. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Editorial Universidad EAFIT, Medellín.

Galindo, J. (coord.) (2010). *Sociología y Comunicología. Historia y posibilidades*. Universidad Católica de Salta. Argentina.

Galindo, J. (2002). *Notas para una comunicología posible. Elementos para una matriz y un programa de configuración conceptual-teórica*. Disponible en la página del autor. <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm> (fecha de consulta, 30 de noviembre 2002)

Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana.

Gómez, I., Rodríguez, L. y Alarcón, L. (2005). *Método etnográfico y trabajo social: algunos aportes para las áreas de investigación e intervención social*. [Versión Digital]. Disponible en: [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0798-30692005000300005&lng=es&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0798-30692005000300005&lng=es&nrm=iso). issn 0798-3069. Consultado 27 de Noviembre de 2011.

Gúber, R. (2001). *La etnográfica, método, campo y reflexividad*. Editorial Norma, Bogotá. [Versión Digital]. Disponible en: [http://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=Ab6Rkc2iypEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=etnografia&ots=m-vD\\_QOg4&sig=fFcq4EhPsYOO57F5mVB17Ukr55s#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=Ab6Rkc2iypEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=etnografia&ots=m-vD_QOg4&sig=fFcq4EhPsYOO57F5mVB17Ukr55s#v=onepage&q&f=false) . Consultado 25 de Mayo de 2011.

Habermas, J. (1989). *Conocimiento e interés*. Taurus Ediciones, Madrid, España.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus, Madrid.

Haire, M. (1964). *Psychology in Management*. Nueva York: McGraw-Hill.

Harmon, M. y Mayer, R. (1999). *Teoría de la organización para la administración pública*. Fondo de Cultura Económica; México.

Hewison, A. y Griffiths, M. (2004). *Leadership development in health care: A*

*word of caution*. Journal of Health Organization and Management.

Infante, A. y Paraje, G. (2010). *La reforma de salud en Chile*. Documento de Trabajo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Chile.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México, McGraw Hill.

Jablin F., Putnam, M. y Linda, L. (2001). *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Editorial Sage, California, Estados Unidos.

Katz, D. y Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons.

Khan, R. y Cannell, C. (1977). "Entrevista. Investigación social". En: Sills, D. (comp.), *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, t. 5, Madrid, Ed. Aguilar.

Lucas, A. y García, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Editorial McGraw Hill, Madrid, España.

López, D. (2006). *El conocimiento y la comunicación: dos pilares fundamentales de la organización de la sociedad de la información*. Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia.

Luft, J. y Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*. Los Angeles, UCLA.

Mangone, C. et al (1994). "Estudios de comunicación en América Latina: del desarrollo a la recepción" (Entrevista a Héctor Schmucler) En: *Causas y Azares*, No. 1, pp. 5-24, Buenos Aires.

Martín-Barbero, J. (2000). "Mediaciones comunicativas de la cultura". En: Castro, S. (Ed.). *La reestructuración de las ciencias sociales en América Latina*. Bogotá: Universidad Javeriana CEJA-PENSAR.

Martín-Barbero, J. y Rey, G. (2000). "La formación del campo de estudios de comunicación en Colombia". En: Leal, F. y Rey, G. (Eds.). *Discurso y razón: una historia de las ciencias sociales en Colombia*. Bogotá: Tercer Mundo/UniAndes, Fundación Social.

- Martín-Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Gili, México.
- Martín-Barbero, J. (1983). "Memoria narrativa e industria cultural" En: *Comunicación y Cultura*, No. 10, pp. 54-73, México.
- Martín-Barbero, J. (1978). *Comunicación masiva: discurso y poder*. Colección INTIYAN; Ediciones CIESPAL. Quito.
- Martín, M. y otros. (1991). *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Editorial A Corazón, Madrid, España.
- Maslow, A. (1955). *Motivation and personality*. New York: Harpers.
- Massie, J. (1960). *Blazer and Ashland Oil: Study in Management*. University Press of Kentucky.
- Mattelart, A. y Mattelart, M. (1987). *Pensar sobre los medios*. Fundesco, Madrid.
- Maturana, H. (1992). *El sentido de lo humano*. Hachette, Santiago.
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesores*. Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.
- Medina, I. (1998). "Los estudios sobre Comunicación masiva en América Latina". *Revista Latina de Comunicación Social*, 1.
- Mella, O. (1998). *Naturaleza y Orientaciones Teórico- Metodológicas de la Investigación Cualitativa*. Santiago, Chile.
- Nosnik, A. (1995). *Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. Mimeo, México D.F.
- Padua, J. (1994). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis, Madrid, España.
- Planty, E. y Machaver, W. (1952). *Upward communication: A project in executive development*. Personnel, 28.

Putnam, L. (1982). *Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis*. Western Journal of Speech Communication.

Queipo, B. y Useche, M.C. (2002). *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio La Victoria*. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 8. Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Redding, W. (1967). "Position Paper: A response to discussions at the ad hoc conference on organizational communication". Manuscrito no publicado, presentado en la ad hoc conference on organizational communication, Universidad de Missouri en Kansas City.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, México DF.

Rogers, E. y Agarwala-Rogers, R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill, México.

Rovere, M. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos en salud*. Serie Desarrollo de Recursos Humanos nº 96. OPS. Washington D.C.

Ruiz, J. (2003). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Universidad de Deusto.

Saladrigas, H. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. Extraído de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Serie de desarrollo organizacional. Vol. 1. Addison-Wesley Iberoamericana.

Searle, J. (1980). *Actos de habla*. Cátedra, Madrid.

Smith, R., Richetto, G. y Zima, J. (1972). "Organizational behavior: An approach to human communication". En: Budd, R. y Ruben, B. (Eds). *Approaches to human communication*. Rochelle Park, NJ: Hayden Books.

Strauss, G. y Sayler, L. (1981). *Personal: Problemas humanos de la administración*. Prentice – Hall Hispanoamérica, México.

Subsecretaría de Redes Asistenciales (2005). *Modelo Integral de Atención en Salud*. Serie Modelo de Atención, Cuaderno N° 1, Chile.

[http://www.bibliotecaminsal.cl/lildbi/docsonline/4/1/014-Serie de Cuadernos de Redes N%C2%BA 1 Modelo de Atenci%C3%B3n Integral en Salud.pdf](http://www.bibliotecaminsal.cl/lildbi/docsonline/4/1/014-Serie%20de%20Cuadernos%20de%20Redes%20N%C2%BA%201%20Modelo%20de%20Atenci%C3%B3n%20Integral%20en%20Salud.pdf)

Taylor, F. (1919). *The principles of scientific management*. Sc. D. Harper and Brothers Publishers. New York and London.

Taylor, S. y Bodgan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós, Barcelona.

Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. México. Séptima reimpresión.

Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, trad. J. Medina Echavarría, ed. J. Winckelmann, FCE, México, segunda edición en español, de la segunda en alemán, 1964. Primera reimpresión en FCE- España, 1993.

Yáñez, R., Arenas, M. y Ripoll, M. (2010). *El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general*. Universidad de Concepción, Concepción, Chile.

Yáñez, R., Loyola, G. y Huenumilla, F. (2009). *La confiabilidad en el líder: un estudio sobre las enfermeras jefes de un hospital*. Revista Ciencia y Enfermería XV (3).

Yáñez, R. y Cuadra, R. (2008). *La técnica Delphi y la investigación en los servicios de salud*. Revista Ciencia y Enfermería XIV (1).

Yáñez, R. (2006). *Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios*. Estudios Pedagógicos, vol. XXXII, núm. 1. Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.

Yepes, R. y Aranguren, J. (1999). *Fundamentos de Antropología. Un ideal de la existencia humana*. Eunsa, Pamplona (4<sup>o</sup> ed.).



## **ANEXOS**

## Carta de Consentimiento Informado



### Universidad de Chile

Instituto de la Comunicación e Imagen

Magíster en Comunicación Social-2012

Profesora: Cecilia Bravo

Nombre de la Investigación

“Descripción de las relaciones comunicacionales *formales e informales* en organizaciones de salud pública: el caso de un establecimiento hospitalario chileno”.

Diciembre, 2012

Esta investigación tiene como propósito conocer y caracterizar la frecuencia y modos de comunicación al interior de la Unidad de Servicio de Atención a las Personas (SAP).

El responsable de este proyecto de investigación es el alumno Elmo Catalán Agüero del Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile.

Su participación en este proceso es voluntaria. Tiene la libertad de dejar de participar en cualquier momento si así lo estime necesario. El contenido de sus respuestas de este cuestionario, así como la participación en los grupos focales será confidencial, y su participación será anónima, por lo tanto, su nombre y otros datos personales no aparecerán cuando los resultados del estudio sean publicados o utilizados en investigaciones futuras.

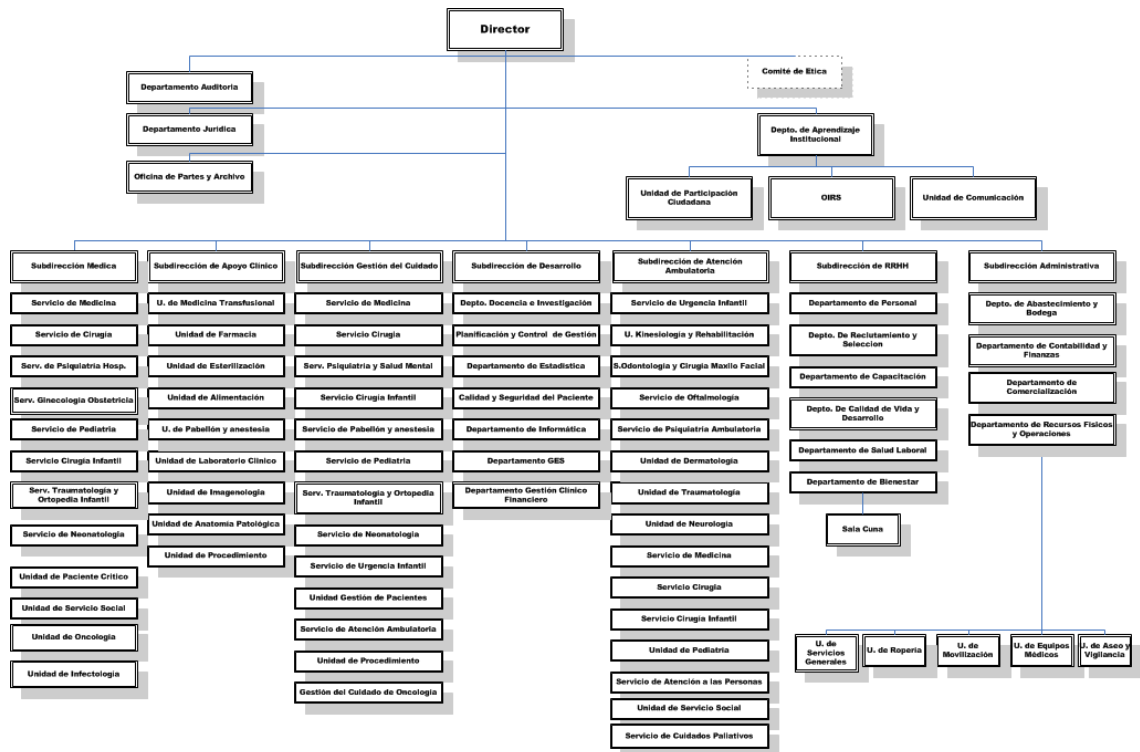
¡Gracias por tu participación en este proyecto!

Fecha:

Firma participante

Firma investigador

# Organigrama del Establecimiento



## **Pauta de Entrevista para Grupo focal**

Fecha: 18 de diciembre de 2012.

Hora: 16.00 a 18.00

Lugar: SAP

Número de participantes: 10 participantes

Nombre del Entrevistador:

Nombre de los participantes:

### **I. Apertura**

Explicar: objetivo de la investigación; objetivo de esta reunión; explicar procedimiento; tiempo; uso de la grabadora; confidencialidad.

### **II. Preguntas posibles**

1. Cuéntenme de la historia de esta unidad (SAP), cuando se formo por primera vez, como se llamaba antes, etc.
2. ¿Cómo es trabajar atendiendo a personas (pacientes, familiares, usuarios)? ¿Les gusta? ¿Qué les gusta (disgusta) de eso?
3. ¿Cuáles son las alegrías más grandes que han tenido atendiendo personas?
4. ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que enfrentan en su trabajo?
5. ¿Se las hacen saber a la jefatura?
6. La Jefatura toma en cuenta sus sugerencias?
7. ¿Su jefatura es accesible?
8. Su jefatura ¿tiene buena comunicación con Ustedes?
9. ¿Es fácil acceder a su jefatura?
10. ¿Tienen buena comunicación entre ustedes?
11. ¿Cuántas reuniones de coordinación tiene al mes?
12. ¿Consideran que esas reuniones son eficaces?
13. ¿Cómo es la coordinación entre ustedes?
14. ¿Ustedes se consideran un Equipo o grupo de trabajo?

15. ¿Qué sugerencias haría a la jefatura para coordinarse mejor con sus compañeras(os)?
16. Su jefatura, les dice lo que hacen bien o lo que están haciendo mal para corregir su trabajo?
17. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las funciones? ¿Por qué? ¿Qué mejorarías? Menciónalas
18. ¿Existe un clima de confianza y transparencia?
19. ¿Te gusta el ambiente de trabajo?
20. ¿Considera que el clima de trabajo entre ustedes es grato y estimulante?

### III. Cierre

Agradecer, recordar confidencialidad del estudio, hacerles saber que es posible que me entrevista con alguno de ellos para profundizar algunos temas que pueden ser de interés del estudio. Señalar que los resultados serán conocidos y expuesto a todos ellos.

## Cuaderno de campo

El objetivo es vincular las observaciones de campo con el objeto de estudio, que dice relación con el concepto de comunicación formal e informal.

Gerald M. Goldhaber define la comunicación como el flujo de mensajes. Es decir, información que el receptor le da un significado.

En su definición, señala que hay redes (canales) de difusión, que son: formales e informales. Es decir, responde a la pregunta de quién dice qué, a través de qué canales o redes de difusión. Estas redes o canales pueden ser formales e informales.

Las redes o canales de comunicación formal, se utilizan para transmitir los fines de la organización. Los flujos de esta comunicación pueden ser ascendentes, descendentes u horizontales.

- i. Descendentes:
  1. Instrucciones laborales (Cadena de mando, organigrama)
  2. Explicación de roles, funciones (reuniones mensuales)
  3. Políticas de la organización (memos, diarios murales)
  4. Feedback (Reuniones anuales)
  5. Adoctrinamiento (talleres, reuniones)
- ii. Ascendentes
  1. Formular preguntas (clarificar)
  2. Proporcionar feedback
    - a. Lo que están haciendo los funcionarios
    - b. Los problemas no resueltos
    - c. Sugerencias de mejora
    - d. Lo que los funcionarios sienten y piensan en relación a su trabajo, colegas y a la organización
  3. Hacer sugerencias
- iii. Horizontales:

1. Coordinación de tareas;
2. resolución de problemas;
3. resolución de conflictos;
4. coordinar acciones de mejora

Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas oficiales, definidos por la organización a través del organigrama o funcionales son clasificados como informales. Se da en torno a las relaciones sociales de sus miembros y surge por la necesidad de los sujetos de comunicarse fuera de esos canales establecidos. Es espontánea, natural y se expresa de manera oral o escrita, que expresa sentimientos, actitudes y valores. Los canales a través de los cuáles se podría expresar esta comunicación espontánea e informal, podrían ser los pasillos, baños, casino, u otros lugares.

Estas observaciones se hicieron los días jueves 24, viernes 25, lunes 28 y miércoles 30 de enero de 2013, entre las 08.00 de la mañana y las 14.00 horas, en que se expresa el mayor flujo de público, y por tanto requiere del Servicio y sus funcionarios mayor atención.

El día 18 de diciembre de 2012, tuve la oportunidad de conversar con 4 funcionarios (escogidos al azar, dos hombres, dos mujeres) para que me pudieran contar cómo veían el fenómeno de la comunicación formal e informal, en especial, los canales a través de los cuales se expresan estas comunicaciones. Y pude constatar que hay al menos una clasificación de grupos, y que en esos grupos se expresan diferentes perspectivas de cómo se da este fenómeno de la comunicación. Por esta razón, me concentré en dos espacios físicos para hacer esta observación, y conversé con 6 personas, que representan a cada uno de estos grupos (los de afuera, los de adentro, los antiguos, los nuevos). En resumen, entrevisté a 6 personas, y observé durante 4 días al grupo en su conjunto, para verificar lo que ellos me señalaban en las entrevistas, y lo que pude rescatar en la reunión del 18 de diciembre. A saber, que en la comunicación formal, están más presentes los canales y/o mecanismos descendentes, que los mecanismos ascendentes y horizontales, al menos para materias relacionadas con las laborales. Observar cómo se daban las comunicaciones formales, ascendentes y horizontales, y cuáles eran los contenidos. Y en la comunicación informal, observar, como dice Chris Argyris, cómo se produce técnicamente como lo que él denomina “rutinas defensivas”. Es decir, las personas piensan cosas sobre la jefatura, sobre la organización y sobre los otros grupos, y no los dicen, para protegerse. A través de qué canales se pueden observar, cuáles son sus contenidos en relación de las

subcategorías ascendente: formular preguntas(clarificar); proporcionar feedback (es decir sobre lo que están haciendo los funcionarios; problemas no resueltos; las sugerencias de mejora; lo que los funcionarios sienten y piensan en relación a su trabajo, colegas y a la organización); hacer sugerencias.

Por último, en relación a los flujos Horizontales de la comunicación informal: la coordinación de tareas; la resolución de problemas; la resolución de conflictos; y la coordinar acciones de mejora. A continuación, las notas de la observación.

Jueves 24 de enero de 2013.

<p>Llego al Hospital a las 8,15 de la mañana. Me presente a las jefaturas, les explique en detalle lo que haría, y cuál era mi objetivo, en que cuaderno lo haría, cuál era el tipo de observaciones que haría, y que, además era posible que entrevistará a alguna persona. Ellos me explicaron que pasaba ese día. El Jefe, además, me explico que mañana era su último día, ya que saldría de vacaciones. Le pido entrevista para mañana, y me accede para el viernes a medido día. El espacio de la oficina de la jefatura debe ser de unos tres metros y medio por dos y medio. El escritorio es compartido. Ahí se sientan el Jefe del SAP y el Subjefe de la Unidad. Cada uno tiene un computador. Comparten un teléfono. El escritorio está lleno de papeles. Se les ve muy ocupado. El teléfono suena todo el tiempo. Además de atender a los funcionarios, con múltiples preguntas sobre la entrega de hora, y de agenda de especialidades, atienden público. Afuera de la oficina trabajan 4 personas, mujeres, que atienden público de manera permanente. Este espacio, es decir, donde trabaja la jefatura más estas 4 funcionarias, más tres funcionarios que están en unas oficinas pequeñas, al costado, les denominan "ADENTRO". Literalmente le llaman "las de adentro". Versus, las de afuera, que son las funcionarias que trabajan en ventanilla, atendiendo público de manera permanente. En general, sus horarios con acordados. Deben estar todos o todas a las 09.00 en sus ventanillas, pero hay funcionarias(os) que llegan desde las 07.30 hasta las 09.30 horas. Cada uno debe cumplir sus 8 horas de trabajo. Hay funcionarias que hacen horas extras. Por tanto llegan a las 08.00 y salen de la unidad a las</p>	<p>Elegí ir en las mañanas, ya que en esta época, según me explicaron las jefaturas, el mayor flujo de personas se presenta en las mañanas, y por tanto es más fácil ver la dinámica normal de la unidad SAP (Servicio de Atención a las Personas). Esta fue la razón metodológica por la cual opte por hacer estas observaciones etnográficas en la mañana.</p>
--	--



20.00 horas.

Me dirijo donde la persona que tiene como función "coordinar" las agendas, la atención en ventanillas, gestionar la fila de persona esperando afuera en el hall central, donde las personas toman numero, esperan su atención para ser atendidos en ventanilla y saber para cuando tiene hora con algún médico de especialidad. El Coordinador, tiene un rol de jefatura y le corresponde supervisar, corregir, reforzar el trabajo de cada una de las personas que está en ventanilla, y además gestionar y coordinar las agendas disponibles, cada vez que se abren para la atención de especialidades. Tiene un rol de jefatura, por tanto puede sancionar y/o felicitar a su grupo, y señalarle cómo deben trabajar, a qué ritmo, cómo coordinar la atención al público, los permisos de las funcionarias(os), etc. El Cargo se denomina: "Mantenedor de Agenda Médica y Supervisor SAP".

Entro a su oficina, me saluda, me recibe muy amablemente, le explico lo que haré durante gran parte de la mañana en su unidad. Le comento que quiero sentarme detrás de las personas o funcionarias(os) que están atendiendo público. Me dice que por supuesto, y me señala amablemente donde hay un asiento para que lo instale donde a mi mejor me parezca. Le cuento que quiero hacerle una entrevista, y que él elija el horario. Me dice que prefiere que sea ahora. Entonces, me siento le hago la entrevista. Es la primera de mis entrevistas en profundidad, sobre la comunicación formal e informal. Su oficina es pequeña, de dos por dos, tiene un computador, un escritorio, y un mueble donde tiene sus archivos y registros de antecedentes de las agendas. Realizo y grabo la entrevista. Una vez que termino la entrevista, salgo de su oficina, y me instalo en el pasillo donde están las funcionarias atendiendo a las personas que viene a solicitar hora y/o a ratificar sus horas médicas, tanto para interconsultas, especialidades, intervenciones quirúrgicas, primera consulta, o controles.

Me siento en el pasillo, en una silla, que es baja, por lo tanto, estoy más bajo que la altura en que las funcionarias están sentadas. Hay 7 funcionarias, mujeres, atendiendo. En ese espacio, hay una silla, es decir, un puesto de atención, y entre personas o funcionarias que atienden, hay una impresora. Me doy cuenta de que tiene dos tipos de uniforme. En ese lugar, a las espaldas de ellas, hay archivadores y

El tema de las horas extra, es materia de la comunicación informal, y "hace ruido", ya que lo que señalan alguno(as) realmente no son necesarias. Quienes señalan esto, son las personas que no hacen o participan de las horas extras.

Tengo la impresión, tanto con las jefaturas, como con las funcionarias, que me saludan amablemente, que están entregadas a la experiencia, de ser observadas y/o entrevistadas. Todas ellas fueron advertidas y/o se les comento personalmente dentro de la semana cuál era mi objetivo, que haría y en que estaría cuando estuviera observando. De todas formas, pase puesto por puesto, e intentando interrumpir lo menos posible, para señalarles lo que haría y pidiéndoles permiso para estar junto con ellas en ese espacio. Todos fueron muy amables, cordiales,

muebles con papeles. Queda poco espacio entre la pared y la ventanilla. Cada vez que llaman o marcan un número, llega una persona, la atienden muy amablemente, le preguntan su RUT, ven en el sistema la disponibilidad de hora, y responden a los requerimientos de los pacientes o usuarios. Por ejemplo, un paciente que acaba de llegar, le pide a la funcionaria que esta buscando hora en oftalmología, la funcionaria mira el sistema, le explica, le señala cuando debe venir y con qué especialista, lo deriva y lo despide amablemente. Si la funcionaria no entiende o tiene dudas respecto de las agendas, pregunta a sus compañeras a viva voz y estas responden de manera rápida y atinada.

Hay una funcionaria que va donde el coordinador para pedir salir a hacer un trámite personal. Es reemplazada de inmediato.

Son las 09,35 y llega una funcionaria, busca una radio, la enchufa y la enciende. La pone en uno de los asientos desocupados de otro funcionario, para tener la radio cerca. En la radio se escuchan cumbias, a un volumen moderado.

A las 9,47 seguimos escuchando la radio, ahora reggaetón. Sube el volumen de la radio. Otras funcionarias, llaman a viva voz a los pacientes, cuando estos no han escuchado o estado atento a su número.

Se atiende por letras. De izquierda derecha, se atiende a la letra A, E, C.

Son las 10.01 y hay en este momento 4 funcionarias trabajando. Me doy cuenta de que las funcionarias son amables con los pacientes. Cuando estos se equivocan, las tratan de "mi amor" y le señalan que están equivocados de ventanilla.

Llega el coordinador, y da una instrucción a todas las funcionarias que están atendiendo, sobre la nueva forma de atender en Dental, de cómo será el nuevo formulario que se le entregará al paciente. Va puesto por puesto, explicando y señalando como deben hacerlo de hoy en adelante. La hoja de atención, en dental será más grande.

Una de las funcionarias le explica el cambio a un paciente, un señor de edad avanzada.

El coordinador entra y sale de su oficina, para dar instrucciones, y/o para preguntar que es lo que requieren las funcionarias que están

En muchos momentos me di cuenta de que se paraban e iban donde el coordinador para preguntar la cosas que o no entendían o requerían de información para solucionar problemas o requerimientos de los pacientes. Eso es inmediato. El feedback de parte de la jefatura y/o desde los funcionarios hacia sus jefes.

Tengo la impresión que desde el otro lado de la ventanilla se escuchan estas cumbias.

Al lado de la persona que escucha radio, hay una funcionaria, que está muy cerca de la radio. ¿Le gustará tener la radio encendida a su lado? ¿Le gustará la música que escucha?

Me comienza a molestar el ruido ambiente: los pacientes (que hablan fuerte) mas el ruido de las impresoras funcionando mas la radio y el reggaeton mas las 6 o 7 funcionarias hablando. El ruido ambiente es fuerte. A mí me afecta. ¿Cómo les afectará a ellas?

No me di cuenta en qué momento salieron 3 personas, funcionarias. ¿Estarán tomando café? No sé, no me paro a averiguar. Sigo sentado.

atendiendo público. Ya son las 10.28 y siguen llegando pacientes. Hay 7 funcionarias atendiendo.

Llega la funcionaria que estaba sentada al lado de la persona con la radio. La persona de la radio, le explica a su compañera de los cambios que hay que saber de la atención dental. Ella se da por enterada, y comienza a trabajar. En ese momento llega una persona externa a la unidad, no la había visto antes. Al parecer viene de RRHH porque trae cheques, quizás del sueldo de cada una de ellas. Le pasa una cartola a cada uno, y se va. A las 10,48 me voy a un espacio que hay detrás de este pasillo en el que atienden las funcionarias. Es una especie de comedor, y/o "sala de guardia" donde el personal puede descansar, tomar un café o almorzar. Me voy a ese espacio, y hay tres personas, mujeres, que están tomando café. Me invitan a sentarme, y me ofrecen café, una taza, azúcar, etc. Ellas toman café, comen pan con algo, y galletas. En ese espacio, hay un pequeño televisor, y una radio. Hay un mueble donde las personas tienen sus cosas, para tomar café. Una de ellas saca un mantel, lo pone en la mesa y se sientan a comer y tomar café. Hablan de lo que hicieron el fin de semana, y yo les pregunto cosas más personales, como por ejemplo, si viven cerca o no, y si eso les facilita la vida o no. Las tres vivían cerca. Y algunas van a almorzar a la casa. Les ayuda, porque además de ahorrar, descansan.

En este espacio hay una mesa, cuatro sillas, un espejo, un casillero, con llave, un mueble común, para poner las tazas, por ejemplo. Me señalan que este espacio, el de tomar café, es formal, es decir, las jefaturas saben que cada una de ellas o ello tiene la posibilidad de parar 30 minutos y tomar un café.

Durante el momento en que comparto con ellas, conversan de muchas cosas, como por ejemplo, que una de ellas cose y le hace algunos trabajos a más de alguna compañera. Que estudia cocina y le gusta la repostería.

Aprovecho de preguntarles donde almuerzan los/las funcionarias(os). Me dicen que es diversa las opciones. Algunas van a sus casas. Otros, comen o almuerzan en un espacio común a la entrada del Hospital, que es una especie de comedor. Otros, almuerzan en este espacio que acabo de describir, y otros van donde una señora que en su casa ofrece comida casera.

A las 11,20 me cambio, desde el espacio

El responde que todo cambio es bueno, si lo va a beneficiar o se van a hacer las cosas mejor, y eso redundará en una mejor atención. La funcionaria le responde que si, se sonríe, y queda al parecer sorprendida con la empatía de este señor.

Me comentan que antes (del terremoto) había casino. Que no era bueno, pero que les ayudaba para descansar.

Este tema, el del tiempo para tomar café también hace ruido, ya que algunas señalan que hay personas que se toman más allá de los 30 minutos, que en algunos momentos estos se toman hasta una hora, y lo ven como un abuso.

A los 20 minutos aparece uno de los jefes, mira y se va. Estas personas se miran con cara de desaprobación, ya que se sienten presionadas, señalan. Se notan molestas.

La instancia del almuerzo, al igual que el del café, son momentos privilegiados, en donde se producen y desarrollan las

denominado "afuera" o de atención en ventanilla, donde atienden las 7 u 8 funcionarias, al espacio denominado "adentro", donde están la jefa, el subjefe, y los 7 funcionarios(as) que se distribuyen entre esta sala grande, y dos oficinas pequeñas.

Me siento en un escritorio que esta desocupado. Hay 4 funcionarias trabajando. Hay gran cantidad de pacientes sentados y esperando ser atendidos. Uno de ellos, se enoja con una de las funcionarias, ya que ella le dice que no le puede resolver el problema, y él le responde que ha esperado largamente y ha venido mas de tres veces, para que nadie le de respuesta a su problema. Ella le dice que nada puede hacer, y hace pasar a otro funcionario, y lo atiende. El paciente se va y dice "una mierda de sistema".

Dentro de este espacio, denominado "adentro" hay un baño, pequeño, que lo utilizan los funcionarios y funcionarias que trabajan en esta unidad. Son 23 en total. Hay dos personas con licencia médica, de hace un rato.

Observo que el coordinador entra y sale de este espacio, y da, entrega instrucciones, o pide información, o aclara temas. Constantemente supervisa, atiende pacientes, a los mismos funcionarios, para apoyarlos en la agenda. Aprovecho de mirar "hacia fuera" es decir, al lugar donde están atendiendo las funcionarias, y hay 7 personas atendiendo. Ha bajado nuevamente el flujo de pacientes o público.

Observo que hay cuadros y una pizarra en este lugar. Una leyenda dice: "LA ESPERA. Retén en tus ojos el mar cuando vuelvas...lo navegaré en tus pupilas"

En la pizarra hay varios papeles pegados. Algunas felicitaciones del Director del Hospital a

comunicaciones informales. Y os temas son diversos, y cambiantes, según el momento y/o los conflictos que puedan estar vigentes en la unidad.

Puede versar sobre temas (horas extras, estilo de liderazgo de la jefatura, los horarios de atención, la justicia o injusticia

Me voy dando cuenta de que hay grupos: los de adentro y los de afuera, los antiguos y las nuevas; y esos son los grupos que van dando cohesión a los subgrupos, al interior de la unidad. Dentro de estos grupos, también hay subgrupos, y que tiene relación con la afinidad y temas interpersonales y/o intereses afectivos, o sociales, que permite que se acerquen, conversen, compartan, y se comuniquen en función de sus temas de interés.

Efectivamente corroboro que adentro es más tranquilo, no solo por el efecto visual, sino, porque cada una de ellas tiene su escritorio, su computador, y un espacio, en el que pueden tener sus papeles y/o útiles de trabajo. Hay música ambiental, son baladas, y con un volumen bajo.

Muchas de las personas que entreviste, señalan que prefieren trabajar adentro, porque es más tranquilo.

En general, lo que me ha tocado escuchar y ver, gran parte de los requerimientos de los pacientes son atendidos, y solucionados, dentro de las posibilidades de las funcionarias. Escucho esto como una excepción.

Me doy cuenta de que la jefatura (la jefa y el subjefe) no tiene privacidad para atender un asunto que podría ser considerado como privado. La puerta está abierta, y además, como son dos personas, con un escritorio de por medio, hay poco espacio, como para un tercero se siente, y se pueda cerrar la puerta.

la Unidad. Otras de RRHH comunicando que hay concursos abiertos para que postulen a formación, becas y otros beneficios. Otros, que son de instrucciones por parte del Director sobre materias generales del Hospital.

Hay un ambiente más relajado. Entra un paciente y dice algo gracioso. Las personas las funcionarias se ven relajadas. En general noto que las funcionarias tienen un tono de voz alto, con un volumen alto. Son firmes.

Me retiro a las 13,20 del hospital. Antes, voy y me doy una vuelta por dos de los espacios que me mencionaron que se utilizaban para almorzar. Saludos, y efectivamente es un espacio en donde se juntan dos o tres de las funcionarias, que además se sientan cerca en la ventanilla. Están las del lado izquierdo, que son las personas del grupo que lleva más tiempo de servicio en el hospital, y al lado derecho, se sientan las personas que llevan un o dos años de servicio, dentro del SAP y del Hospital. Son justamente estos grupos que se repiten en los espacios informales para almorzar o tomar café.

Me doy cuenta de que la actitud de servicio es evidente. Es decir, al juzgar por lo que veo, les sale espontáneo, fácil, y fluye. Son amables, pero firmes.

Una de las personas que trabaja "adentro" se me acerca discretamente, y me pide disculpas anticipadas por lo que me va a preguntar, y me pregunta si es que yo soy hijo de Elmo Catalán. Le digo que sí, y ella me habla de su padre, y de cómo su padre le mostró esa parte de la historia de Chile. Conversamos brevemente y yo vuelvo a trabajar.

Viernes 25 de enero de 2013.

<p>Son las 8.15 minutos.</p> <p>Realizo dos entrevistas este día. Antes, saludos en especial a las jefaturas, las saludo, les cuento lo que voy a hacer, y luego comienzo las entrevistas de inmediato. Escojo un lugar interior (un patio) en donde se puede conversar tranquilo, hay silencio y no somos interrumpidos por nadie.</p> <p>A las 09.30 me siento en el lugar donde me senté ayer. Hay 7 funcionarias trabajando. Noto que a esta hora aún no ha llegado la persona de la radio. Las funcionarias comentan del clima, sobre la temperatura. Las personas están en su puesto de trabajo, acogiendo a sus pacientes, de una manera muy intensa. Observo primero donde esta cada uno. Si están en su puesto de trabajo o no. Una de las cosas que he preguntado en las entrevistas, es cómo se entera cada uno, cuando llega a esta unidad, de sus funciones, del trabajo que deben hacer. Prácticamente todos me señalaron que cuando llegan por primera vez son inducidos por sus propio compañeros, generalmente los más antiguos, las reciben y les enseñan todo lo que deben saber. Luego, a la semana los van soltando, y ellos van preguntando sobre aquellos aspectos que no saben o no entienden. Ya son las 9,50 y hay una afluencia de público alta. El hall central esta lleno de personas. Están todos los funcionarios (los 7) atendiendo público. Todos hablan claro, fuerte, seguro. Llegan dos personas al espacio de atención. No se quienes son. Saludan a cada una. Luego se van.</p> <p>Observo que muchos pacientes comienzan con una historia larga, muy larga respecto de su situación. Las funcionarias apoyan y van ayudando a las personas para que vayan al punto, y señalen lo que quieren, necesitan, etc. Hoy observo lo mismo que señale ayer. Las funcionarias, cuando algo no entienden, preguntan de inmediato a sus pares, para resolver el tema. Se sientan de igual forma que ayer. El grupo de las</p>	<p>Tome la decisión de entrevistar a 6 personas. Tres personas que llevaran más de 25 años en el SAP, y 3 personas que fueran nuevas en la unidad. Entonces, entreviste a dos mujeres jóvenes, que llevan 3 años en el SAP, y un hombre, que tiene un año de servicio. Y a las personas sobre los 25 años en el Hospital, entreviste a tres mujeres. Todas sobre los 29 años de servicio. Eso me da la perspectiva de las personas que teniendo experiencia en el Hospital, pueden señalarme todo aquello que podría ser parte de la historia, de la identidad y de la cultura organizacional, respecto de las comunicaciones, y por otra parte, personas nuevas, que están incluso recién comenzando a trabajar, y por tanto tiene otros hábitos laborales, se identifican con otras cosas, etc.</p> <p>He tomado la decisión de ir en distintos horarios para tomar café, para conversar de manera informal con las funcionarias, y encontrarme con distintas personas.</p> <p>Me doy cuenta de que el coordinador no se queda tranquilo en su oficina. Entra, sale, conversa con las funcionarias, da instrucciones, apoya. Observo que efectivamente coordina, gestiona la espera del público que llega cada mañana. Él va distribuyendo el juego. Supongo que lleva también va gestionando la productividad de cada uno, observando, y por tanto, apoyando para que las personas que atiendan más rápido.</p>
---	--

<p>personas con más años de servicio, al lado izquierdo. Las personas más nuevas, al lado derecho, mirando de adentro hacia fuera.</p> <p>Parto a conversar con el coordinador, respecto del promedio de personas a las que atienden. Me dice que en invierno, y en los momentos pick llegan a atender hasta mil personas diarias. Y en ese momento todos atienden.</p> <p>En general, son 600 las personas en promedio que atienden por día.</p> <p>Le pregunto por el tema de la productividad, y del trabajo de cada funcionaria, en su puesto de trabajo. Me señala que hay personas que “no son buenos elementos”. No hacen bien su trabajo, son flojos, no generan un buen ambiente, no poseen una actitud profesional, no son proactivos, ágiles, resolutivos. Da la impresión, me señala, que al parecer no les gusta atender público, y se les nota en su actitud, y forma de abordarlos.</p> <p>Ya son alrededor de las 10,20 y observo que muchos (y ayer observe lo mismo) pacientes o usuarios, se equivocan. ¿Por qué? La verdad no lo sé. Al parecer, se confunden con la ventanilla. Es decir, sale su número, y la ventanilla E, por ejemplo, y van a la A. La persona de la A le indica que se ha equivocado, y la envía a la E.</p> <p>A las 10,33 hay 3 personas atendiendo público.</p> <p>Al parecer, según me comentaron ayer, hay personas que no necesariamente van a tomar café. Van por ejemplo, al baño y luego a fumar. Salen al patio. Ahora veo a 4 funcionarias atendiendo, todas están a mi izquierda. Veo entrar a un funcionario, que al parecer esta o estuvo de vacaciones, y saluda a todos, uno a uno. El coordinador se pasea por el pasillo, viendo cómo funciona la atención. Afuera hay solo 15 personas. El ambiente esta relajado. Un paciente habla del merken. Y la funcionaria comienza a señalar lo rico que es y como lo utiliza en la</p>	<p>Este es el único momento en que todos sin distinción, desde la jefa hasta la última persona entrevistada, todos señalan que es este momento el momento más importante, de mayor solidaridad, cohesión y compromiso. Que independiente de los conflictos que puedan tener, “se cuadran” con las personas, con los pacientes, y por lo tanto, se ve solidaridad, compromiso, cohesión del grupo, motivación.</p> <p>Me señalaron ayer, que hoy esta más cambiado el sistema, y se sienten más seguras. Antes, en muchas ocasiones, entraban y las amenazaban, con esperarlas afuera para pegarles o hacerles daño, si no le daban hora de atención. Les gritaban, amenazaban, decían garabatos, etc. Hoy, con el sistema de toma de nueceros, con la gestión que hace de las agendas, y la gestión de las listas de espera, se ha mejorado el sistema y por tanto, esa agresividad se hace presente en menor medida. Efectivamente en esto dos días que llevo observando y escuchando, he escuchado solo una vez un garabato de un paciente. Y mal humorado y con malas palabras. El resto, con un discurso de respeto, pidiendo lo que necesitan, con fuerza, exigiendo sus derechos, y preguntando por ellos, pero con respeto.</p>
--	--

<p>comida. Otra funcionaria interviene en la conversación.</p> <p>Hay un grupo tomando café. Quiero ir hoy más tarde. Sé que hay un grupo que se para alrededor de las 11,30 o 12. No recuerdo. Voy con ellas.</p> <p>Vuelvo, y me instalo “adentro”. Veo tanto a el Jefe, como al Subjefe atendiendo a pacientes y hablando por teléfono. Las funcionarias que están afuera, también, atienden a pacientes, uno tras otro. No hay respiro a esta hora del día.</p> <p>Aprovecho de preguntarle a una de las personas que están adentro si es factible que podamos conversar, y por tanto hacer la entrevista, y me dice que si. Vamos al mismo lugar que nos permite privacidad. Los Jefes se van a una reunión con RRHH y yo parto a hacer la entrevista. Cuando vuelvo, el flujo ha bajado. Ya estamos casi en la hora en que los turnos de almuerzo comienzan a ser efectivos.</p> <p>Termino de escribir y hacer el orden de las entrevistas. Me despido y parto alrededor de las 13,30.</p>	<p>Observo que hay poco espacio como para tener comunicaciones fluidas, o retroalimentar a las personas, o proponer mejoras.</p> <p>Es difícil. Trabajan full sin levantar la cabeza, y por tanto, tienen pocas posibilidades de conversar entre ellas. La única instancia, podría ser la hora del café o del patio cuando fuman.</p> <p>No veo que el Jefe del SAP, ni el SubJefe se paren de su oficina. Están todo el tiempo con pacientes o con funcionarios, o atendiendo teléfono.</p> <p>Una vez en el momento del café, me siento con las personas que llevan muchos años en el SAP o como se le llamaba antes, SOME.</p> <p>Me convidan café, y nos ponemos a conversar. Rápidamente ya estamos en el tema, que están relacionados con las competencias de las funcionarias, las reglas, el estilo de liderazgo, el respeto y la justicia e injusticia que existe en relación a cumplir y hacer el trabajo. Saco muchas conclusiones, ya que me sirve para corroborar que piensan en general un grupo del otro.</p>
---	--



Lunes 28 de enero de 2013.

Llegué a las 9,10 de la mañana. Voy directo a la oficina de los jefes a saludarlos y contarles lo que hoy haré. Llevo la carta de la Universidad de Chile, que explica lo que estoy haciendo es parte de mi proceso de titulación. En especial me siento con el coordinador para explicarle en detalle lo que hice el viernes. Le cuento que entrevistaré a dos personas y tomare notas en el lugar de atención de público. Le solicito a una de las funcionarias que atiende en la ventanilla de Psiquiatría, y que veo que esta desocupada, que podamos hacer una entrevista. Ella me dice que si, y voy donde el Coordinador, para que me autorice a trabajar con ella. Nos vamos al mismo lugar de siempre, una especie de glorieta, que antes fue ocupado como lugar de oración (hay una imagen católica de la virgen maría al centro) pero que hoy se ocupa para fumar. Ese lugar es tranquilo y silencioso. Nos sentamos con mucha tranquilidad a conversar. Yo le pregunto y ella me cuenta de su percepción de las cosas. Le aseguro confidencialidad de la información.

Hoy lunes hace frío, está nublado esta mañana, y las personas comentan el estado del tiempo esta mañana. Hay bajo flujo de público. Luego de la entrevista, me siento un rato afuera del lugar de atención, donde está el público. Observo el totem y la pantalla (sistema de gestión de filas, es decir, el aparato que entrega número y la pantalla que va indicando el número y ventanilla que corresponde ir, según su número) y suena de manera constante. El ruido es fuerte, y a la larga molesto. Pero después de un rato de estar ahí, el ruido desaparece, entre la conversación de las personas, y las instrucciones que entregan las funcionarias que están en ventanilla. Hoy pregunte a todas las personas si podía tomar fotos, si les molestaba o no que les tomara foto. Me dijeron que podía hacerlo. Tome fotos de la entrada del Hospital, fotos del pasillo del SAP, y luego las dependencias interiores. Cuando salí, me encontré con uno de los funcionarios del SAP y le pregunte por los

Ella me parece una persona espontánea. Segura en lo que señala.

Una cosa que me llama la atención, tiene relación con que todas las personas entrevistadas señalan que una de las medidas que tomarían para mejorar la comunicación es que despedirían al menos a un 20% de las personas que trabajan en la unidad. Con su actitud no contribuyen a tener una comunicación fluida, positiva y clara. Eso, de un grupo u otro, me lo señalaron y hay consenso de todos.

datos históricos del establecimiento, de lo que paso para el terremoto de febrero del 2010, de los funcionarios, etc. Tenemos que corrernos, ya que llega el SubDirector Administrativo, en un auto deportivo último modelo. Es un funcionario nuevo, que fue designado por la nueva administración del Servicio de Salud. Me explica que es un cargo clave, ya que maneja los recursos del establecimiento y el que posibilita inversiones y otras gestiones dentro del hospital que tiene repercusión en la comunidad y población a su cargo.

Vuelvo al SAP, y me quedo en esta oportunidad en lo que ellos denominan "Adentro". Me quedo tomando notas, tomando algunas fotos, y el flujo entre las 12.00 y las 13.00 es muy bajo hoy. Es lo que percibo, por el público que hay afuera de las oficinas, y de la atención que hay dentro y al lado del puesto de trabajo de los jefes. Aprovecho de darme una vuelta en el espacio que tiene de descanso, y me doy cuenta de que dos funcionarias están a punto de almorzar. Me siento con ellas para compartir un rato. Les pregunto porque traen cada una su mantel, y me explica que no tiene un mantel en común, por lo tanto, cada una se trae un mantel, y lo saca cada vez que se van. Conversan de lo que ha pasado esta mañana. Una de ellas me comenta que esto ha cambiado mucho. Que antes las personas eran mucho más agresivas. Que hoy eso está más controlado.

Observo cosas similares en el comportamiento del grupo. Las mismas personas sentadas a mi izquierda, que son las personas de mayor trayectoria en el Establecimiento. Siempre están las cuatro. A mi derecha, las más jóvenes. No siempre están las 3 personas que atienden ahí. En general veo las mismas personas, parejas y/o grupos sentados a la hora del café o del almuerzo. Se ponen de acuerdo, y salen juntas.

Las comunicaciones informales se dan en los espacios de recreo o descanso, en el lugar del café, en el patio, o en el comedor que está afuera del SAP. En esos espacios ellos o ellas pueden (y lo hacen) conversar sobre las cosas que están pasando y viendo, y los comentarios que tiene sobre las personas y su actitud. No me di cuenta, pero no vi donde y con quien almuerza el coordinador y el Subjefe de la Unidad. Ellos me decían que privilegian el poder hacer

<p>bien su trabajo, y luego almuerzan. Me consta, porque en varias oportunidades en que vine en la tarde, ellos estaban almorzando después de las 14,30. La misma Jefa me comento, que muchas veces “pasan por el aro” Es decir, no almuerzan.</p>	<p>Me doy cuenta de que es más bien el coordinador el que se mueve hacia las funcionarias. Pocas veces veo que las funcionarias se muevan hacia el coordinador, aunque puedan hacerlo. El Subjefe está en su oficina, y llegan a él las funcionarias a preguntar cosas relacionadas con la agenda, la apertura de agenda, ver posibilidad de abrir agenda, etc. Tiene poco espacio para hacerlo, ya que están exigidos, cuando están en sus puestos de trabajo, a responder y/o atender al público que espera. Me señalan que es una tarea exigente, ya que requiere de atención y de buena animo.</p>
--	--

Miércoles 30 de enero de 2013.

Llego a las 8,10 de la mañana. Saludos a las jefaturas y funcionarios. Me siento y pregunto al coordinador, si estarán disponibles dos personas a las que me interesa entrevistar. Le pregunto en que horario podría hacerlo, de manera de no interrumpir la dinámica de atención. Me señala que hoy se proyecta un flujo bajo de público, y me pide que le pregunte a ellas. Salgo y me pongo de acuerdo para comenzar a trabajar en estas entrevistas. Antes de comenzar las entrevistas, quiero observar que está pasando afuera y adentro. Afuera, hay 4 personas que están atendiendo público. Miro hacia fuera, es decir al hall central y habrán unas 25 personas? No más. Es muy temprano aún, pero a medida que pasan las horas, llega más público. Adentro, hay tres funcionarias que están atendiendo público. Los jefes están en sus puestos de trabajo. Nunca he llagado antes de las 08.00 de la mañana. Pero a esa hora ya están todos los jefes en sus puestos de trabajo. No he preguntado cuáles son sus horarios, pero sé que por ejemplo, el Subjefe se queda muchas veces hasta las 20.00 hrs. Y viene los sábados. Aprovecho de salir con un par de ellas, cuando van a fumar. Les pregunto de cómo ha sido su día. De cómo está el trabajo y si es común que salgan a fumar. Les pregunto cuantas salen a fumar acá. En general me doy cuenta de que salen en pareja. No pueden salir en grupos más grandes, porque eso dejaría botado la atención del público. En estos espacios aprovechan de conversar, y se enteran de acontecimientos de otras personas de la unidad. Voy al espacio del café, y me instalo con otro grupo. Me comentan algo similar a lo que he escuchado en relación a los otros grupos.

Salgo a las 14.00 horas del Hospital. Aprovecho de quedarme en los pasillos, para ver el flujo de personas, los turnos de

¿Cuáles son las principales quejas de los diversos grupos? Que hay falta de respeto a

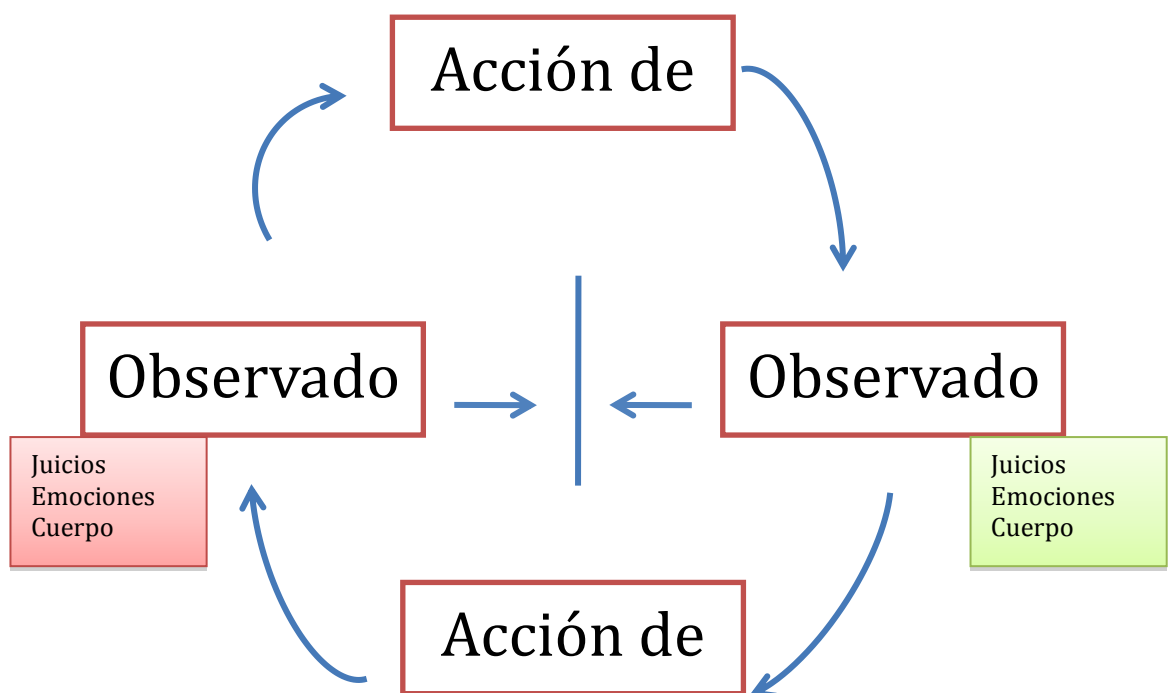
<p>las y los funcionarios para ir a almorzar, y corroboro lo mismo de los días anteriores. Siempre queda personal atendiendo pacientes, los grupos son más bien parejas, que salen tanto de adentro como de afuera, para ir a almorzar. Me voy al patio interior del hospital que da a los estacionamientos, y el personal de otras unidades, sale a estos patios a fumar, conversar y descansar. Son estos los espacios públicos utilizados para poder juntarse, conversar e intercambiar información.</p>	<p>la jefatura. Que hay aprovechamiento del relajo y/o respeto de las jefaturas hacia el personal. Es decir, que se violan las normas, reglas o disposiciones internas. El café que es de 30 minutos, hay personas que sobrepasan ese tiempo. El horario de llegada esta diversificado, pero las que deben llegar a las 9.00 no lo hacen, y cuando lo hacen, pasa una hora, y ya están en recreo o en café, o fumando o haciendo otras cosas que no corresponden. Que las personas no están en su puesto de trabajo como corresponde. Que las horas extras no son tales. Que no se respeta a las jefaturas. Que hay mucho "cahuin", es decir, las personas se meten en la vida de los otros sin justificación, por ejemplo, en los hábitos laborales o en el ritmo de cada una. O en la forma de hacer las cosas, atender a las personas. Que las jefaturas nunca salen de su puesto de trabajo. Que no tiene idea de lo que está pasando. Que no ponen mano dura. Que por esa razón algunas se toman el codo y hacen lo que quieren. Que no respetan las horas de trabajo, son poco rigurosas, llegan tarde, se paran a cada rato, dejan de atender, atienden mal y con malos modos, que no tiene vocación de servicio, que no son capaces de resistir el horario de atención, que se meten en lo que nos les importa, que hay injusticia, que hay algunas que trabajan y trabajan y las otras flojean, y no hacen lo que deben hacer.</p>
---	---

## **Pauta Entrevista Semi-estructurada**

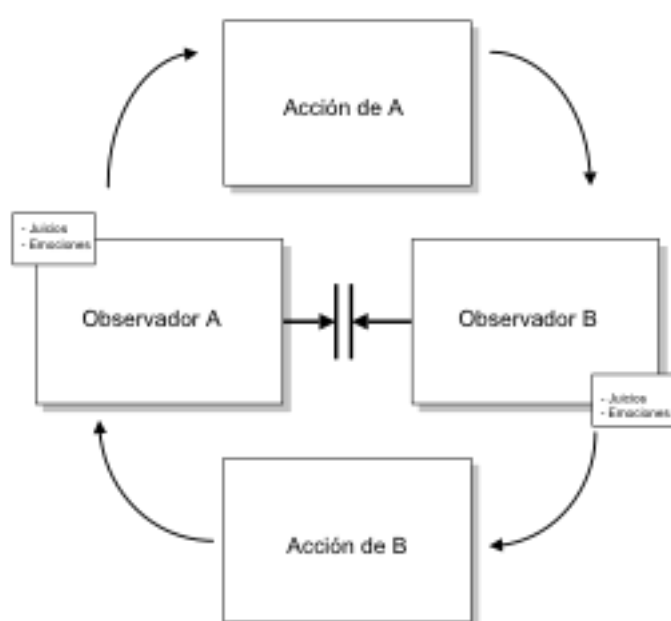
1. Cuéntame como habitualmente se entregan las instrucciones de trabajo y las cosas que hay que hacer y las tareas. (Preguntar por frecuencia, días, horarios, lugar, número de participantes, perfil de los participantes, contenido de la reunión, clima de la reunión, grado de satisfacción de la reunión).
2. Que otro mecanismo utilizan las jefaturas para abordar otros temas como por ejemplo para conversar temas laborales, para darles instrucciones, para motivarlos, para decirles lo que hay que hacer en la semana, etc., ¿tienen reuniones, encuentros, más allá de la reunión formal?
3. Como grupo, ¿tienen instancias en que se retroalimenten positivamente, se señalen lo bien que lo hacen, etc.?
4. ¿Cómo se lleva el grupo? ¿Cuántos grupos hay? ¿Cómo lo caracterizarías? ¿Qué dificultades se presentan? ¿Cómo es el clima laboral? ¿En los grupos de qué hablan? ¿De qué hablan en los almuerzos o en casino, o en el lugar donde van a almorzar? ¿Hablan de los problemas que tiene? ¿Cuándo hay problemas, van donde la jefa y lo comentan? ¿Qué cambios harías en el grupo? ¿Cómo ves la jefatura? ¿Cómo llevan las comunicaciones? ¿Son claros? ¿Conversan de las mejoras que se les ocurre se deben implementar?
5. ¿En qué espacios almuerzan? ¿Cómo lo hacen? ¿Quiénes van? ¿Cómo es el sistema de turnos? ¿Toman café a medio día? ¿Dónde lo hacen? ¿Cuántas van a tomar café? ¿Qué conversan? ¿Crees que es posible que los otros cambien? ¿Cuál es el problema que ves dentro del grupo? ¿Cómo lo resolverías? ¿Se habla del tema? ¿Se habla de temas laborales o de lo que está pasando? ¿Cuáles son los temas principales?

Diagrama de Argyris y Putman

# Diagrama de Argyris y Putnam

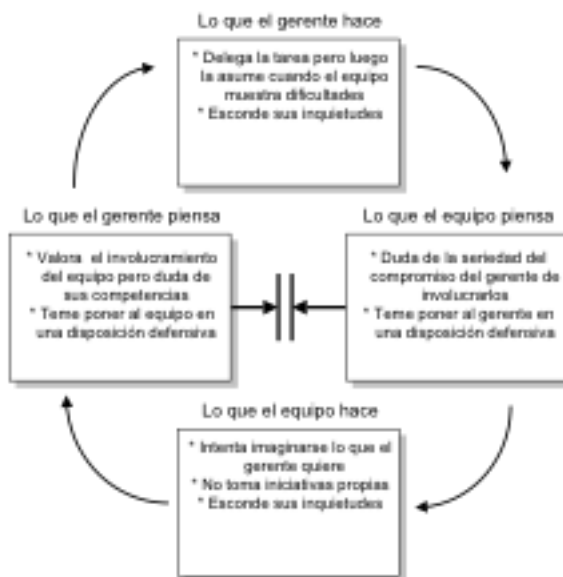


## Rutinas defensivas del callar





## Ejemplo 1: Rutinas del callar



## Memorando No



**A: Profesor Rafael del Villar Muñoz  
Coordinador Magíster Comunicación Social  
Instituto Comunicación e Imagen  
Universidad de Chile**

**c/ copia -Profesora Roxana Pey  
Directora Post Grado  
-Daniela Sabrovsky  
Coordinación Post Grado ICEI  
-Elmo Catalán Agüero  
Alumno Tesis Magíster  
-Dirección de Post Grado ICEI**

**De: Profesor Rafael del Villar M.  
Profesor Informante Tesis Magíster  
Instituto Comunicación e Imagen  
Universidad de Chile**

**Materia: Aprobación Tesis Alumno Elmo Catalán Agüero, Magíster en  
Comunicación Social**

**Santiago, Viernes 27 de Diciembre 2013**

### **Estimado:**

En mi calidad de Profesor Informante de Tesis informo que la Tesis del Alumno del Programa de Magíster en Comunicación Social **Elmo Catalán Agüero** titulada "Descripción de las relaciones comunicacionales formales e informales en organizaciones de salud pública: el caso del Hospital..." ha sido aprobada por este Profesor Informante de Tesis con una nota 7,0 (siete, cero). Las razones a la base de dicha evaluación se fundamenta en los siguientes ítems:

**-respecto a la formulación del problema, objetivos generales y específicos de la investigación, la evaluación es un siete cero:** debe decirse que el problema está bien delimitado, es susceptible de operacionalizar y corresponde a lo efectivamente investigado;

**-en relación al marco teórico utilizado la evaluación es un siete cero:** es pertinente, se trata de una investigación exploratoria descriptiva que se sitúa teóricamente a nivel de describir la manifestación de los conflictos comunicacionales formales e informales, y en ése contexto es una buena base descriptiva para el desarrollo de futuras investigaciones. Es claro, que el aporte de la tesis es la investigación de los conflictos formales e informales en una organización de salud, pero que concretamente puede ser el caso de otras

organizaciones formales. La contribución esta enmarcada en las categorías descriptivas descritas, sin embargo, es importante, para futuras investigaciones incluir en la descripción la variable dificultad en la tarea en relación del número de demandas que la unidad descrita procesa, como así mismo los procesos identificatorios distintos entre las dos generaciones de funcionarios, ligado además a la diferencia entre años de servicio. Por otra parte, a la base de lo descrito, se podría desarrollar la perspectiva de búsqueda de la contradicción de funcionamiento del sistema, desde el punto de vista del aparataje teórico; sin embargo, a nivel real logra aportar en esa vía con las categorías descriptivas puestas en acto. Se nota ausente las teoría clásicas desarrolladas en la descripción de las organizaciones, concretamente Etzioni ("Complex Organizations", New York, Holt, Rinehart and Winston, 1966), Merton, Gray, hockey, Selvin ("Reader in Bureaucracy", Ed. Free Press, New York, 1952), Whyte ("El hombre organización", Ed. Fonde de Cultura Económica, México, 1961), Rodríguez ("Formación de oligarquías en procesos de autogestión", Ed. Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 1981), Selznick ("TVA and the grass roots", Ed. Harper, New York, 1966), Crozier ("Le phénomène bureaucratique", Ed. Du Seuil, París, 1962), entre otros, desde el punto de vista de compara explícitamente las transformaciones no/ transformación de las organizaciones en diferentes períodos históricos, pues lo descrito corresponde a la época actual de las sociedades en redes. Pero, teniendo en cuenta que es una tesis de magíster y no de doctorado, hacemos omisión del criterio teórico de discutir el saber acumulado sobre las organizaciones y ponemos énfasis en la validación interna de los conceptos teóricos utilizados, además, su coherencia y pertinencia;

**-respecto al diseño de la investigación la evaluación es un siete cero:** el diseño es descriptivo, la muestra intencional correcta pues da cuenta como polos de la variabilidad y las herramientas utilizadas como la entrevista semi-estructuradas y los grupos de discusión muy pertinente para los objetivos del estudio, la retroalimentación triangular de la información es también muy lograda, con una operacionalización de variables confiable;

**-en relación al análisis de los datos y conclusiones la evaluación es un siete cero:** debido a la exhaustividad en el tratamiento de los datos, la coherencia descriptiva y la adecuada triangulación de los datos desde el punto de vista analítico. Las conclusiones construidas nos dan cuenta efectivamente de los conflictos de funcionamiento de las organizaciones formales desde el punto de vista que se detecta las carencias de los procesos de transmisión de la información formal lo que implica una cierta anomia suplida por la transmisión práctica que efectivamente no puede agotar todos los casos, por lo que la estructuración de funcionamiento del hacer se basa en la comunicación de la experiencia horizontal, lo que remite a grupos, conflicto entre antiguos funcionarios y nuevos, etc.; lo que significa decir, que a pesar el marco teórico la investigación realizada logra detectar el conflicto de funcionamiento de la organización estudiada, en este caso un Hospital, pero que pudiese ser una

descripción de otro tipo de organizaciones formales, no necesariamente de salud, pero para poder extrapolar como hipótesis posible en otros objetos reales debiésemos incluir la variable número, la dificultad y su magnitud, para lograr aprehender la contribución de la investigación de Elmo Catalán Agüero respecto a los desequilibrios de funcionamiento entre la reglamentación del quehacer que no logra archivar todos los casos posibles y la realidad azarística de la aplicación vía horizontalidad más que vertical, en un entorno conflicto muy bien descrito. La importancia de la investigación presentada como tesis es precisamente las posibilidades analíticas hipotéticas para la descripción de otro tipo de organizaciones formales, de allí la evaluación;

**-en función de los aspectos formales y la construcción de la bibliografía, la evaluamos con una nota seis ocho:** es claro que la bibliografía ha sido evaluada en los ítems teóricos y los metodológicos, pero lo que acá evaluamos es el uso formal de la bibliografía, y en ese contexto hacemos ver falencias: todos los autores citados no están en la bibliografía, y es ése un error formal grave. Recomendamos necesariamente que cada autor citado esté efectivamente en la bibliografía: ningún autor citado puede ir sin Nombre, Título Libro, Año, País de Procedencia de la Referencia Y EFECTIVAMENTE DEBE ESTAR EN LA BIBLIOGRAFÍA, cosa que no ocurre. Por otra parte, hay otro aspecto formal preocupante: no debiese aparecer, por razones éticas ni el nombre del Hospital ni el Nombre de las Personas Entrevistas, debe hablarse de Hospital XXX y cada caso tener un código, ello mantendría la Identidad Anónima, lo que es UN REQUISITO DE ETICA DE TODA TESIS, por la que creo Imprescindible y Necesaria la Realización de la Mutación de los Nombres del Hospital como de los casos estudiados, quedándonos sólo que se trata de un hospital de determinadas características, lo que es fácil de hacer a través de Words pues se trata de Buscar y poner los nombres que ahora existen y decir reemplazar por Otro Nombre, concretamente Un Código que dé cuenta de las Características de cada caso, dejando un traductor secreto a guardar cuidadosamente lo que es lo real concreto.

**Teniendo En Cuenta un Promedio de los Cinco Ítems Evaluados, la Nota Final es un 6,96; lo que significa decir un siete, cero (7,0).**

Es por ello, que evaluamos la tesis con la Nota Máxima.

Los Saluda, Atentamente

Rafael del Villar Muñoz  
**Profesor Informante Tesis Magíster en Comunicación Social**  
**Instituto Comunicación e Imagen**  
**Universidad de Chile**

## **INFORME DE EVALUACIÓN TESIS MAGISTER EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Título: DESCRIPCIÓN DE LAS RELACIONES COMUNICACIONALES FORMALES E INFORMALES EN ORGANIZACIONES DE SALUD PÚBLICA**

**Autor: ELMO CATALAN**

**Profesora Guía: MARIA CECILIA BRAVO**

**Profesora Informante: MARIA CECILIA BRAVO**

<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>
<b>1. FORMULACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El problema investigado está bien planteado en relación a la pregunta general de investigación. Esta es precisa y propone el estudio del objeto de estudio de manera bien delimitada. Los objetivos –general y específicos- son pertinentes a las preguntas de investigación realizadas y los antecedentes señalados en el primer capítulo. Este capítulo entrega los elementos necesarios para una real comprensión del proceso que vive la salud pública en los hospitales. La hipótesis corresponde a los elementos –variables- que se señalan en el capítulo. la justificación señala la relevancia y la importancia de realizar la investigación. Se incorporan antecedentes e investigaciones de autores nacionales que aportan elementos centrales para el desarrollo del estudio.</li> </ul>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El marco teórico que se propone es coherente en su formulación en relación a situar la discusión en comunicación , y posteriormente, a la comunicación organizacional. En lo relativo a los autores citados, existe una opción por desarrollar elementos conceptuales que se proyectarán en el análisis de resultados. sin embargo, existe un problema al no citar de manera clara las fuentes consultadas para proponer los elementos centrales de las principales propuestas teóricas desarrolladas. Este problema, puede debilitar el análisis posterior de los resultados de investigación y las conclusiones.</li> </ul>
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El apartado metodológico esta bien diseñado y fundamentado en relación al enfoque, método y tipo de investigación en relación a las características de la información que se recopilará durante el trabajo de campo. Las técnicas de recogida y análisis de información son coherentes con el carácter cualitativo de la información. La estrategia de investigación da cuenta de la producción de resultados que se analizarán en el capítulo de resultados. El corpus y muestra están bien especificados. Luego de realizar las consultas pertinentes se solicita que las entrevistas de los sujetos no sean incorporadas</li> </ul>

en los anexos para mantener los criterios éticos de entrevistados.

#### **4. ANÁLISIS Y/O DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

- La discusión de resultados es extensa y precisa en relación a la descripción, análisis e interpretación de las categorías establecidas. Las categorías que se señalan son coherentes con la problematización, elementos teóricos desarrollados y la producción de resultados incorporada en los capítulos anteriores. En relación a los resultados obtenidos estos reflejan la problemática de los servicios públicos de salud en nuestro país. Se considera un aporte al conocimiento de la situación descrita en esta investigación. Se sugiere, pueda, el autor seguir desarrollando esta línea de trabajo. En relación al problema bibliográfico, tal como se señalo anteriormente, la no citación de las fuentes principales del marco teórico debilitan un análisis con mayor profundidad. Se solicita se codifiquen nombres de personas que son mencionadas en la descripción, análisis e interpretación de categorías. Las reflexiones finales son consistentes con los señalado en los resultados de investigación. Se sugiere puedan plantearse nuevas problemáticas en relación al tema de la comunicación interna en los sistemas públicos, no solamente de salud, sino que pueda proyectarse a otros sistemas de atención pública.

#### **5. BIBLIOGRAFÍA**

- La bibliografía no está completa, esta situación tiene consecuencias en las reflexiones teóricas y analíticas de los resultados de investigación. En los aspectos formales, ésta es pertinente. Se solicita que toda la bibliografía sea revisada y se incorporen aquellos autores faltantes –a lo largo de toda la investigación–.

#### **6. ASPECTOS FORMALES**

- Revisar norma APA para todo el trabajo. Se solicita reformular el título de la investigación para resguardar los datos e información de los sujetos y lugar en donde se realizó la investigación.

### **NOTA FINAL DE LA TESIS:**

6.5

Nombre del profesor/a corrector: María Cecilia Bravo N.  
Diciembre, 2013.

## **INFORME DE EVALUACIÓN TESIS MAGISTER EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Título: DESCRIPCIÓN DE LAS RELACIONES COMUNICACIONALES FORMALES E INFORMALES EN ORGANIZACIONES DE SALUD PÚBLICA**

**Autor: ELMO CATALAN**

**Profesora Guía: MARIA CECILIA BRAVO**

**Profesora Informante: MARIA EUGENIA DOMINGUEZ**

<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>
<b>1. FORMULACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El problema, sus antecedentes, la pregunta de investigación, hipótesis y los objetivos que de allí se desprenden están expuestos y formulados de manera coherente y ordenada. La exposición da cuenta de una reflexión bien articulada, consistente con lo esperado en un trabajo de segundo ciclo (Magister). Se trata, además de una investigación aplicada al ámbito de la comunicación organizacional que sustenta adecuadamente – especialmente en el contexto de la salud pública- su pertinencia y justificación.</li></ul>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El marco teórico movilizado es el adecuado al problema de investigación y se organiza de manera lógica, reflejando una cierta reflexión autónoma por parte del estudiante. Asimismo, las categorías analíticas se derivan de manera consistente del problema y, luego, del marco teórico. No obstante, se echa de menos una aproximación problematizadora del campo de la comunicación organizacional (puesto que el autor recoge precisamente en su bibliografía a quienes le han dado un sustento epistemológico, más allá de las contribuciones específicas desde otras disciplinas. Asimismo, debo señalar que no queda claro cuáles de los autores citados en el marco teórico fueron efectivamente consultados y cuáles son convocados por otros para dar cuenta de una historia y un estado del arte.</li></ul>
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El diseño metodológico es el adecuado –destaca frente a otros trabajos de magister- y ha sido bien fundamentado. Sugiero evacuar las entrevistas del texto definitivo (transcripciones), e integrar las consideraciones éticas respecto de ello en el diseño.</li></ul>
<b>4. ANÁLISIS Y/O DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El análisis es consistente con el problema y con el diseño, tanto teórico como</li></ul>

metodológico. Hay una exposición prolija de los resultados. Por lo mismo, sería interesante una reflexión final respecto de los anclajes teóricos, su pertinencia y el dispositivo metodológico utilizado.

#### **5. BIBLIOGRAFÍA**

- La bibliografía es adecuada, pero no todos los autores citados están en la bibliografía. No queda claro el estatus de cada uno de ellos.

#### **6. ASPECTOS FORMALES**

- Cuidar el formato de citas y verificar la bibliografía.

**6,5**

PTJE  
FINAL

Firma: \_\_\_María Eugenia Domínguez Saul\_\_\_  
Fecha: 27/12/2013



