



**Universidad de Chile**

Instituto de la Comunicación e Imagen

Escuela de Periodismo

AUDITORIA COMUNICACIONAL AL INSTITUTO DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN

DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE

**Memoria para optar al título de Periodista**

INTEGRANTES:

Camila Paz Echeñique González

Tamara Medrano Migueles

Profesor guía: Laureano Checa Bravo de Laguna.

Santiago, Chile

2009

## **AGRADECIMIENTOS**

*A papá y mamá por su cariño y apoyo.*

*A mi hermana por su ejemplo y confianza que empuja a seguir adelante.*

*A César por acompañarme y, especialmente, ayudarme durante estos cinco años.*

*A Clarita por el auxilio entregado en los momentos justos.*

*Tamara, gracias por la paciencia.*

*Inga, por mantener el cariño a la distancia.*

*A todos los académicos, directivos y administrativos del ICEI que colaboraron.*

*Camila Paz Echeñique G.*

*A mi familia por incentivar me siempre, a mi mamá, Iris, a mis tatas y a Claudio por creer en mi y en mis capacidades.*

*A mis hermanos por su amor y cariño incondicional.*

*A Juanjo por su compañía y apoyo durante este proceso.*

*A mis amigos de la vida por su interés y ánimo.*

*A Clarita por su oportuna guía.*

*A Camila y a su familia por su comprensión.*

*Y a todos quines nos ayudaron a realizar este proyecto, gracias, de verdad.*

*Tamara Medrano Migueles.*

## RESUMEN

**Título:** *Auditoría comunicacional al Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile.*

**Alumnas:** Camila Paz Echeñique González - Tamara Medrano Migueles.

La presente investigación comprende un diagnóstico de las comunicaciones internas del Instituto de Comunicación e Imagen (ICEI) de la Universidad de Chile, mediante la aplicación de un modelo de auditoría comunicacional diseñado con herramientas ad hoc al objeto analizado.

Este estudio explora temáticas relacionadas con la forma en que las comunicaciones afectan la operatividad de la organización, así como su desempeño, ambiente laboral y las relaciones humanas. Aborda también, la importancia de conocer los flujos de comunicación interna, es decir, los caminos que toma un mensaje desde que nace hasta que es entregado efectivamente a la persona indicada. De este modo, es posible observar las redes que se generan a partir de estos flujos.

Este trabajo se realizó con una muestra de 32 personas, pertenecientes a distintos niveles jerárquicos del ICEI, los que fueron agrupados en tres estamentos, según las características y responsabilidades de sus actividades, con la finalidad de realizar un mejor análisis de los resultados. Estos fueron divididos en: directivos, académicos y administrativos.

La información se recolectó por medio de entrevistas semiestructuradas, las que permitieron conocer las opiniones de los miembros del ICEI respecto a cinco variables definidas por las investigadoras: estructura de la organización, flujos de comunicación, comunicación interna, relaciones informales y puntos críticos.

Posteriormente, las entrevistas fueron transcritas para efectuar el análisis de las opiniones respecto a las comunicaciones internas del ICEI. Paralelamente, se

realizaron cinco jornadas de observación etnográfica, como medio de contrastación de las opiniones recogidas en la entrevista. También se efectuó un análisis del organigrama, para conocer cuál era la situación presentada por la organización previo al estudio. Luego, con los resultados obtenidos se efectuó un análisis de redes de comunicación formal, informal y de relaciones informales, lo que se contrastó con la estructura jerárquica. Para sistematizar los resultados se creó una herramienta adecuada, tomando como referente el modelo de análisis FODA, con la finalidad de clasificar las conclusiones según cuatro conceptos definidos por las investigadoras: fortalezas, potencialidades, debilidades y peligros.

De acuerdo con los resultados, se puede señalar que el contexto histórico del ICEI marca el modo en que opera actualmente. Éste es principalmente informal y oral, y con sentido de pertenencia a una comunidad. Debido a lo anterior, existen falencias en las comunicaciones formales, pues no se respetan, lo que provoca problemas en la toma de decisiones y confusión de información. También se detectaron debilidades relacionadas con la incorporación de un nuevo actor, en este caso la carrera de Cine y Televisión, que tiende a aislarse del resto de la organización. Éstas y otras falencias deberán ser resueltas para poder realizar los cambios necesarios, sin afectar el funcionamiento normal de la organización, ya que serán importantes para las decisiones que el ICEI implemente en materias de crecimiento y, especialmente, relacionadas con la meta de ser Facultad.

## ÍNDICE

Temario \_\_\_\_\_ Páginas

### Agradecimientos

### Resumen

<b>I.</b>	<b>Introducción</b>	<b>9</b>
	1.1 Antecedentes generales	9
	1.1.1 Marco histórico Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile	9
	1.2 Problematización	15
	1.3 Relevancia	17
<b>II.</b>	<b>Marco teórico</b>	<b>19</b>
	2.1 Organización	19
	2.1.1 Teoría organizacional	19
	2.1.2 Estructura organizacional	23
	2.1.3 Relaciones humanas	25
	2.2 Comunicación organizacional	27
	2.2.1 Concepto de comunicación	27
	2.2.2 Flujos de comunicación	28
	2.2.3 Comunicación externa	29
	2.2.4 Comunicación interna	30
	2.2.5 Comunicación formal	32
	2.2.6 Comunicación informal	33

2.3	Auditoría comunicacional	35
2.3.1	Concepto de auditoría	35
2.3.2	Concepto de auditoría comunicacional	35
<b>III.</b>	<b>Marco metodológico</b>	<b>37</b>
3.1	Objetivos	37
3.1.1	Objetivo general	37
3.1.2	Objetivos específicos	37
3.2	Diseño de la investigación	37
3.2.1	Tipo de investigación	37
3.2.2	Definición del universo	38
3.2.3	Selección de la muestra	41
3.2.4	Definición de variables	43
3.2.5	Técnicas y herramientas de análisis	44
	Técnicas de análisis: Análisis de redes	44
	Herramientas de estudio:	
	a) Entrevista semiestructurada	47
	b) Observación etnográfica	48
	c) Análisis del organigrama	49
	d) Tabla de sistematización de resultados	50
3.2.6	Aplicación de las herramientas	52
	a) Entrevista semiestructurada	52
	b) Observación etnográfica	53
3.2.7	Análisis de los datos	53
<b>IV.</b>	<b>Resultados y análisis</b>	<b>56</b>
4.1	Análisis general de resultados	56
4.1.1	Análisis por estamentos	56

a) Directivos	56
b) Académicos	57
c) Administrativos	60
4.1.2 Análisis por variables	63
a) Estructura de la organización	63
b) Comunicación formal	68
c) Comunicación informal	72
d) Relaciones informales	76
e) Comunicación y ambiente laboral	77
4.2 Análisis de redes	83
4.2.1 Organigrama ICEI	83
4.2.2 Redes ICEI	85
a) Comunicación formal ICEI	85
b) Comunicación informal ICEI	88
c) Relaciones informales ICEI	91
d) Redes directivos	94
e) Redes académicos	97
f) Redes administrativos	100
4.2.3 Comparación redes sociales y estructura formal	103
a) Redes comunicación formal en la estructura organizacional	103
b) Redes de comunicación informal en la estructura organizacional	106
c) Redes de relaciones informales en la estructura organizacional	108
4.3 Tabla de sistematización de resultados	110

<b>V.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>113</b>
5.1	Conclusiones generales	113
5.2	Recomendaciones y reflexiones	125
5.2.1	Sistema de inducción	125
5.2.2	Descripción de cargos y reforzamiento de las unidades	127
5.2.3	Definición de sistemas de Comunicación Interno	129
5.2.4	La integración de una nueva carrera	131
<b>VI.</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>133</b>
<b>VII.</b>	<b>Material complementario</b>	<b>137</b>
7.1	Anexos	137
	<b>Índice de tablas e ilustraciones</b>	<b>147</b>



## I. Introducción

### 1.1 Antecedentes generales

#### 1.1.1 Marco histórico Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile

El Instituto de la Comunicación e Imagen (ICEI), fue creado el 17 de junio de 2003 y es uno de los cuatro institutos de estudios interdisciplinarios con rango de Facultad que tiene la Universidad de Chile<sup>1</sup>. Uno de sus hechos más importantes, y que lo distinguen como entidad académica, es contar con la primera Escuela de Periodismo del país, hito que marca su historia y cultura como organización.

Los inicios del ICEI se remontan al 20 de abril de 1953, cuando la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile recibe por primera vez a sus alumnos, quienes además serán los primeros periodistas con título universitario formados en el país. En un comienzo, la Escuela dependía de la Facultad de Filosofía y Educación –cuyo Director era Ernesto Montenegro- y se ubicaba provisoriamente en un edificio de calle San Antonio. Al año siguiente, se traslada al edificio perteneciente a la Facultad de Economía. Ya para el 30 de octubre de 1956 contaba con dependencias propias, ubicadas en calle Los Aromos, comuna de Ñuñoa. Esto fue posible gracias a una donación realizada por Rosa Otero, representante de la Fundación Henrique Otero, quien entregó la tercera parte del costo de construcción.

Posteriormente, en 1971 gracias a una reforma universitaria de la época, se crea el Departamento de Ciencias y Técnicas de la Comunicación (renombrado en 1998 como Departamento de Investigaciones Mediáticas y de la Comunicación). Así, la Escuela de Periodismo se integró a la Facultad de Ciencias Sociales, cuyo decanato asumió Mario Planet. Para ese entonces, la malla curricular de la carrera se había abultado, añadiendo asignaturas como fotografía, cine, radio y televisión.

---

<sup>1</sup> A excepción de aquellos momentos en que se indique, todos los datos entregados sobre la historia del ICEI, han sido extraídos del archivo de noticias de su sitio web (<http://www.icei.uchile.cl>).

Con la llegada de la Dictadura Militar, el 11 de septiembre de 1973, toda la evolución académica que tuvo la Escuela fue mermada. Se ordenaron sumarios contra la mayoría de sus académicos, quienes fueron exonerados por impartir cátedras políticamente tendenciosas<sup>2</sup>. Como corolario, en 1981 la Escuela de Periodismo fue obligada a desalojar el edificio de Los Aromos e instalarse en Diagonal Paraguay 267.

"El compromiso era por un año, a lo sumo dos: nos iban a edificar una escuela en La Placa, que está frente al Hospital de la Universidad Católica. Luego, cambió el rector, después se vendió La Placa y todo quedó en nada", contaba uno de sus ex directores, Juan Rojo de la Rosa, en una nota para el sitio web del ICEI, fechada en 2003<sup>3</sup>. El mismo reportaje cuenta que "en 1986, bajo la dirección de la periodista María Eugenia Oyarzún, se relega la Escuela al ex cuartel general del Dirección de Inteligencia Nacional (DINA)", ubicado en la calle Belgrado 10<sup>4</sup>. Esto, fue un fuerte golpe tanto para académicos, como para estudiantes.

Con la vuelta a la democracia, se pensó que la Escuela volvería a tomar los caminos de progreso estancados por la época militar. A principios de los noventa, la Escuela estaba en notable abandono y decayó en términos de infraestructura, profesores mal evaluados y poca institucionalidad. Rafael del Villar, actual académico del ICEI, fue testigo de esas falencias. "La Escuela no funcionaba, no había papeleros en las salas, no llegaba el dinero para comprar insumos básicos como pestillos para puertas, ampolletas (...) una vez el Rector entregó dinero para comprar computadores, pero éstos no se ocuparon por seis meses, porque en el presupuesto no estaban calculados cables ni enchufes para conectarlos (...), era la precariedad absoluta"<sup>5</sup>.

Fue así como en 1994 los alumnos expresaron su descontento y comenzaron a movilizarse. En ese momento, el decano Mario Orellana, "en apariencia entendió las

---

<sup>2</sup> Así lo declara una memoria de título llamada "Reagruparse: periodismo en la Chile" realizada por Rosmary Ramos Vega, Melanie Cross Rojas y Pamela Sepúlveda Rosales en 2003, que cuenta la historia de la Escuela de Periodismo.

<sup>3</sup> Cita extraída de un reportaje realizado por Michelle Zazar. Fechado el 21 de abril de 2003, archivos del sitio web del ICEI (<http://www.uchile.cl>).

<sup>4</sup> Tiempo después la calle Belgrado cambió su nombre a José Carrasco Tapia, en honor a un periodista asesinado en 1986.

<sup>5</sup> Entrevista realizada el 28 de octubre de 2008.

demandas y solicitó un mes de plazo para designar a un nuevo director Interino. Así llegó Edison Otero, quien impartía la cátedra de teoría de la comunicación”<sup>6</sup>. Durante ese mes, los estudiantes aprovecharon de pensar sus propuestas de cambio, las cuales se las presentaron al nuevo director. Sin embargo, éstas no tuvieron la acogida esperada y desembocó en una toma que duró aproximadamente un mes. Así lo relata el documental “Reagruparse: Periodismo en la Chile” realizado por ex alumnas de la Escuela en 2003.

Finalmente, los estudiantes consiguieron la firma de un acuerdo con las autoridades, que estaba dividido en: la entrega de un nuevo edificio; renovar la dotación de académicos; proporcionar a la Escuela los insumos necesarios para realizar una adecuada labor de enseñanza como, reequipar el laboratorio de radio y fotografía y comprar nuevos libros para la biblioteca; hacer modificaciones en la malla y lograr constituir un Consejo de Escuela.

A pesar de lo anterior, el acuerdo nunca tuvo validez, lo que extendió en el tiempo los conflictos en la Escuela. Sin embargo, en 1997 aquellos anhelos pudieron hacerse realidad, ayudados por el contexto universitario del momento, pues en el Congreso Nacional se estaba discutiendo la Ley Marco que “determinaría la forma de financiamiento y estructura de las universidades estatales”. En ese contexto, los universitarios de todo el país, reunidos en la Confederación de Estudiantes de Chile (Confech), se resistían “porque no había cambios sustanciales a los estatutos y restringía la capacidad de decisión autónoma de cada casa de estudios”<sup>7</sup>.

Mientras tanto, en la Escuela se vio la oportunidad para exigir aquello que se había prometido años anteriores. Por esto, a pesar que las demás escuelas y facultades estaban en toma, los alumnos de Periodismo no accedieron. “La Escuela nunca se fue a toma porque se aprovechó la oportunidad para retomar los acuerdos del ‘94. No había clases ni vida universitaria, las publicaciones dependían de unos pocos profesores, teníamos un director que sólo se dedicaba a administrar. Los alumnos se

---

<sup>6</sup> Ramos, Rosmary; Cross, Melanie y Sepúlveda, Pamela (2003): *Reagruparse: periodismo en la Chile*. Memoria de título. I videocassette (VHS), 38 minutos.

<sup>7</sup> Op. Cit. Ramos, Rosmary., Cross, Melanie y Sepúlveda, Pamela (2003).

formaban en los patios o empezaban muy chicos a trabajar”, comentó Claudia Lagos, quien fue presidenta del Centro de Alumnos en 1997<sup>8</sup>. Sumado a lo anterior, daba la coincidencia que el director de ese entonces, el neuropsiquiatra Jorge Fernández Tornini, era una persona evidentemente ajena al mundo periodístico, lo que reflejaba el evidente abandono de la Escuela.

Finalmente, luego de la búsqueda y petición del Centro de Alumnos de Periodismo, más el apoyo de algunos profesores, se integra en 1997 como directora de Escuela la periodista y ex alumna, Faride Zerán, Premio Nacional de Periodismo 2007. Este hito marca la historia del Instituto, pues desde ese momento se comenzaron a hacer realidad aquellos acuerdos firmados en 1994. Fue un proceso que comenzó por renovar la malla académica y el cuerpo docente de la carrera, todo en base a ordenamientos y estrategias más adecuadas a la formación de estudiantes de calidad.

Dos años después, gracias a fondos entregados por la Fundación Ford, nace el “Programa Interdisciplinario de Libertad de Expresión” y paralelamente se reabre el “Magíster en Comunicación Social”, creado en 1982. Con esto, se consolida aún más el nuevo plantel.

Así, en 2003, nace el Instituto de la Comunicación e Imagen y se inaugura un nuevo edificio, especialmente construido, ubicado en el Campus Juan Gómez Millas. La nueva entidad es definida como una “unidad académica de alto nivel destinada a desarrollar investigación, docencia y extensión en torno a los problemas y materias asociadas a la comunicación en la sociedad contemporánea”<sup>9</sup>. De este modo, logra funcionar de manera independiente a la Facultad de Ciencias Sociales, manejando recursos propios y contando con representación frente a las demás entidades de la Universidad de Chile. En esta fase, una malla curricular clara, con profesores estables y nuevos postítulos, entregan bases más sólidas para en un futuro lograr el objetivo de ser Facultad.

---

<sup>8</sup> Entrevista realizada el 1 de abril de 2009.

<sup>9</sup> Extraído del sitio web ICEI (<http://www.icei.uchile.cl>)

En 2004 continúa su crecimiento con la creación del postítulo de Cine Documental y en 2006 abre la nueva carrera de “Cine y Televisión”, como parte de un antiguo deseo por revivir las experiencias del Centro de Cine Experimental de la Universidad de Chile. A causa de este crecimiento, el 24 de marzo de 2008 se inaugura un segundo edificio, el cual permitió cobijar a los directivos y gran parte de los alumnos de la carrera de Cine y Televisión, permitiéndole al ICEI crecer ya no tan sólo académicamente, sino también, físicamente y de manera visible.

### ***Nuevos desafíos***

En la actualidad, el ICEI cuenta con dos carreras de Pregrado estables –Cine y Televisión y Periodismo-, el Magister en Comunicación Política y el Postítulo en Cine Documental. A lo que se suman seis diplomados, uno de los cuales ha sido abierto recientemente para el periodo 2009, enfocado en la comunicación estratégica y la gestión cultural.

La Dirección de esta organización académica se compone de un Consejo de Instituto –integrado por representantes de los tres estamentos: académicos, estudiantes y funcionarios-, Subdirección, Relaciones Públicas, un Comité Ejecutivo – que reúne a todos los Directores, más el Coordinador Académico- la Dirección Económica y Administrativa, la Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio, la Dirección de Investigación, la Dirección de Pregrado y la Dirección de Posgrado.

El ICEI también cuenta con una completa página web –<http://www.icei.uchile.cl>-, en la que define su misión como “la docencia, investigación, extensión y promoción del debate ciudadano, centradas en el estudio de la comunicación”. Respecto a su visión, ésta apunta a comprender los alcances de las comunicaciones como “un eje de transformaciones radicales en todos los aspectos de las sociedades, desde la política y la economía hasta la vida personal”, y reconocer que es “un área de estudios que produce un conocimiento interdisciplinario de lo comunicativo, y donde es posible reconocer textos, debates y autores”.

Respecto a los objetivos trazados, su página web los desglosa de la siguiente manera:

- Desarrollar y consolidar el nivel académico del conocimiento sobre la comunicación al interior de la Universidad de Chile e insertar la producción de dicho saber en las tendencias mundiales contemporáneas.
- Consolidar la calidad de los programas de pregrado -de la enseñanza del periodismo, en particular- logrando una mejor articulación entre conocimientos prácticos y teóricos.
- Instalar un programa flexible y diversificado de postgrados, y desarrollar cursos de especialización en el plano del audiovisual y en el área periodística
- Desarrollar por primera vez en América Latina un programa académico de postgrado en cine documental, que permita recuperar el liderazgo en la representación de la memoria visual y formar a las futuras generaciones de cineastas documentalistas en la tradición de la Casa de Bello.
- Fortalecer la investigación en comunicación en tanto eje de las transformaciones socioculturales mediante el Centro de Estudios de la Comunicación, unidad que además deberá fortalecer los programas de postgrado.
- Incidir en la generación de un debate público sobre los temas de comunicación de interés para el país, mediante el desarrollo de investigaciones, docencia y actividades de extensión, tarea en que deberá desempeñar un papel fundamental el Programa de Libertad de Expresión.
- Aportar a la formulación de políticas públicas de la comunicación.
- Prestar servicios académicos y profesionales a la Universidad de Chile y a otras instituciones que lo requieran. Estos servicios incluyen desde cursos de pregrado hasta servicios audiovisuales a otras unidades del plantel.

## 1.2 Problematización

El marco histórico del ICEI explica cómo éste atraviesa en la actualidad un proceso de transición entre su refundación y la meta final, que es constituirse en Facultad dentro de la Universidad de Chile. Este tipo de períodos de transición, “plantean el desafío intelectual de intentar reconocerlos para poder comprender una realidad que siempre se presenta como compleja”<sup>10</sup>. Desde 1997 la organización comenzó un nuevo proceso administrativo, dirigido por Faride Zerán, quien tomó el desafío de hacerse cargo de una institución en crisis. Para esto, reestructuró gran parte de la plana directiva y académica con personas de su confianza. Con esto, el ICEI comenzó a reconstruirse sobre nuevas bases, conservando la carga histórica de ser la primera del país, pero con un nuevo concepto.

Muchas veces, cuando las instituciones atraviesan por períodos refundacionales, éstas son guiadas por un líder carismático, que según John Maxwell<sup>11</sup> se caracteriza por tener la capacidad de generar entusiasmo, ya que demuestran pasión por lo que hacen, tienen una actitud basada en su visión y convicción, y un espíritu generoso. En el caso del ICEI, la actual Directora, la periodista Faride Zerán, podría caber dentro de este tipo de liderazgo, pues invitó a nuevos académicos para comenzar juntos el proceso de reconstrucción de la Escuela de Periodismo, pasando a constituir la nueva organización. En este período, quienes refundaron la Escuela hicieron suyo el proyecto de la organización, por lo que comenzó a operar con lógicas propias de las relaciones interpersonales.

Con el tiempo, aumentaron los desafíos y comenzó el crecimiento: se trasladaron a un nuevo edificio, se abrió la carrera de Cine y Televisión –trayendo consigo una nueva infraestructura-, comenzaron nuevos cursos de postgrado y, consecuentemente, aumentó la dotación de personal. Debido a lo anterior, la organización, ya convertida en Instituto, se encontró vertiginosamente con un contexto diferente al de años

---

<sup>10</sup> Bravo, Nazareno. 2003. *Nuevos sujetos, nuevos desafíos para las ciencias sociales*. En II Congreso Interoceánico de Estudios Latinoamericanos. Mendoza. Pág.2.

<sup>11</sup> Psicorecursos. *Un líder carismático* [en línea] Psicorecursos. Sección Empresas <<http://www.psicorecursos.com.ar>> [consulta: 16 de marzo 2009].

anteriores. Este fenómeno es bastante común, ya que “en ciertas circunstancias, las transformaciones pueden agudizar y conformar un escenario nuevo”<sup>12</sup>.

Ante este nuevo escenario, con importantes incorporaciones y cambios, la organización debía replantearse su razón de ser y, especialmente, la forma de proceder. Es importante considerar que una “nueva estructura implica necesariamente la reconfiguración de fenómenos que se desarrollan en su interior”<sup>13</sup>. Esa reconfiguración interna a partir de una nueva descripción de roles, parecería ser la principal deuda de la organización consigo misma. La vorágine del proceso de cambio frente a los nuevos desafíos, no le permitió al ICEI formalizar ciertas políticas de operación, que se han ido construyendo con el tiempo y sobre la marcha. Por ejemplo, de acuerdo la investigación previa realizada para este estudio, no existen políticas establecidas sobre procedimientos internos de comunicación.

El ICEI se enfrenta hoy a una nueva organización interna, que ha ido construyéndose a medida que se propone nuevos desafíos. Ante todo proceso como éste, es necesario autoevaluarse respecto a cómo abordar esta situación para comprenderla y -si es posible- apoyándose con “viejas herramientas”, administrativas, operacionales y comunicacionales, que cumplan una función efectiva en la actualidad.

---

<sup>12</sup> Op.Cit. Bravo. (2003).

<sup>13</sup> Op. Cit. Bravo. (2003).



### 1.3 Relevancia

Actualmente, la comunicación en las organizaciones y su adecuado manejo ha tomado especial relevancia, ya que ha sido incorporada en el corazón mismo de la toma de decisiones: “el actor comunicación como factor estratégico”<sup>14</sup>. Lo anterior, porque “hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios”<sup>15</sup>. Es decir, gracias y a través de la comunicación que las organizaciones operan día a día. Por lo tanto, es esencial conocerlas –estar consientes de cómo son- , en algunos casos estandarizarlas y evaluar su funcionamiento.

Al revisar la situación en la que se encuentra el ICEI, que ha enfrentado un proceso de crecimiento y cambios sin reformularse frente a una nueva estructura y nuevas necesidades, es relevante tener en cuenta el aporte que sería la ejecución de una auditoría comunicacional. Esto, ya que no se conoce la realización de procesos que evidencien el estudio de las comunicaciones internas. Así, una auditoría permitiría hacer un diagnóstico de las comunicaciones dentro del instituto, lo que posibilitaría efectuar un análisis integral de la estructura formal e informal de la organización y de los flujos comunicativos que en ella ocurren.

Una auditoría comunicacional ayudará a la propia organización a conocer su estado actual, ya que tenderá a reflejar sus flujos de comunicación y, por lo tanto, la forma de organización, ejecución de las tareas, la toma de decisiones, entre otras. Esto por la relevancia que tiene la comunicación interna en este tipo de sistemas sociales.

El ver reflejado su estado actual a partir de un estudio con bases metodológicas y teóricas, abre una oportunidad para que el ICEI tome las medidas correspondientes que tiendan a optimizar los procesos en la organización. Esto, constituye una ayuda para avanzar desde el proceso refundacional hacia los nuevos desafíos, ya que la

---

<sup>14</sup> Álvarez, Jesús Timoteo (1997): *Gestión de la comunicación en organizaciones consolidadas*. En revista Historia y Comunicación Social. Universidad Complutense. Número 2. 1997. Madrid. Pág. 254.

<sup>15</sup> Ibid.

auditoría incluye también la propuesta de ciertas recomendaciones de acuerdo a las principales falencias detectadas en el estudio. Así, considerar lo analizado, concluido y recomendado, colaborará con el mejoramiento de algunas prácticas propias de la organización, probablemente heredadas del proceso refundacional, pero que puedan resultar no adecuadas frente al nuevo escenario.

El Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile, nunca se ha sometido a un estudio de estas características, que permita evaluar la comunicación interna de la organización y, con esto, dar una perspectiva global de los procesos que en ella ocurren. Considerando lo planteado en los antecedentes generales y la problematización, la aplicación de una auditoría comunicacional es de gran valor, principalmente, porque evidencia la realidad y contiene consejos que permitirán tomar las riendas de aquellos tópicos deficientes. Tomar en cuenta los resultados que este estudio revele, será un aporte para esta organización que posee importantes metas de desarrollo.

## II. Marco teórico

### 2.1 Organización

#### 2.1.1 Teoría organizacional

El concepto *organización* tiene diversas acepciones que varían de acuerdo a la orientación teórica. Una de las definiciones más aceptadas asume que una organización “es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división de trabajo, los objetivos comunes”<sup>16</sup>. Aquí, se da relevancia a la existencia de: fines compartidos, un grupo de personas que los comparte, la organización que subyace a éstos y, además, pone acento en la noción de sistema.

Entender a las organizaciones desde un enfoque sistémico, quiere decir comprenderlas como un sistema social en el cual “las acciones de dos o más personas se realizan en colaboración, coordinados consciente y sistemáticamente”<sup>17</sup>. Desde este punto de vista y concordando con Federico Varona<sup>18</sup>, la comunicación se convierten en el “sistema nervioso de una organización”. Sin embargo, esta visión social es una incorporación reciente al estudio de las organizaciones, ya que las teorías y escuelas organizacionales tienen sus primeros antecedentes en concepciones focalizadas en la productividad.

Frederick W. Taylor es quien sentó los cimientos desde la teoría Clásica de las organizaciones, a principios del siglo XX, cuando ya existía un importante tejido empresarial y productivo. En ese “contexto de producción masiva es que este ingeniero

---

<sup>16</sup> Rogers Everett M. y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980): *La comunicación en las organizaciones*. Mc Graw-Hill. México DF. Pág. 7.

<sup>17</sup> Mosher, C.F y Cimmino, S. En Alhama, Rafael y otros (2004): *Nuevas Formas Organizativas* [en línea] <<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/index.htm>> [consulta: 3 de diciembre de 2008]. Pág. 13.

<sup>18</sup> Varona, Federico. (1993): *Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. En Primer Seminario-Taller Latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional. Santafé de Bogotá. Realizado entre el 8 y 13 de Noviembre, 1993. Pág. 2.

industrial americano desarrolla los postulados básicos del *management científico*<sup>19</sup>, central en la administración de las organizaciones. Taylor analizó las capacidades de los trabajadores como máquinas humanas, intentó establecer principios a través de los cuales se pudiera determinar los métodos más eficaces y científicos para que los obreros realizaran su trabajo<sup>20</sup>, con el fin de conseguir el máximo nivel de producción.

Por su parte, Henry Fayol introdujo a la Administración Científica nociones relativas a la dirección de las organizaciones, que van a fundar el *management operacional*, complementando así las ideas postuladas por Taylor. Los principios descritos por Fayol lograron alta relevancia, incluso, sentaron las bases del *management* actual: planificación, organización, coordinación, dirección y control<sup>21</sup>. Bajo esta teorización, basada en la productividad, la comunicación organizacional no juega un rol relevante y “se le limita al mando y al control, a través de canales verticales y formales”<sup>22</sup> relacionados con el cumplimiento de una tarea. Aquí, más que la capacidad relacional de las comunicaciones, lo que tiene peso es la estructura y el comportamiento del individuo.

Si bien en la actualidad la comunicación es un elemento importante en las organizaciones, no es hasta los años '40 que comienza a tomar fuerza, a la base de la escuela de las Relaciones Humanas. Ésta da un paso adelante al no considerar a los trabajadores como extensiones de las máquinas y dar relevancia a las relaciones humanas, noción que emerge a fines de la década de los treinta, fundamentalmente por los experimentos realizados por Elton Mayo. Éste encabezó una serie de investigaciones realizadas en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, que revolucionaron los conceptos de la motivación en las organizaciones. Uno de los mayores descubrimientos fue “la causalidad de las raíces de la motivación del trabajador en las relaciones informales”<sup>23</sup> que éste establecía. De esta forma, además de los factores de motivación básicos, como el económico y la seguridad en el trabajo,

---

<sup>19</sup> Del Pozo, Marisa. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna, su influencia en la gestión estratégica*. Fragua. Madrid. Pág. 86.

<sup>20</sup> *The Principles of Scientific Management* citado por Del Pozo, Marisa (1997). Pág. 86.

<sup>21</sup> Op. Cit. Del Pozo, Marisa. (1997). Pág. 87.

<sup>22</sup> Op. Cit. Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 36.

<sup>23</sup> Ibid. 38.

existía el factor psíquico y aquellos determinados por las relaciones con el grupo<sup>24</sup>. Con esto se realiza el primer reconocimiento a la importancia de las relaciones interpersonales informales en el trabajo, contexto que solía ser conceptualizado como estrictamente formal.

Lo anterior, marca también la introducción de la noción del hombre como un ser social, que responde a las influencias y relaciones con el grupo en el que está inserto. Además de los estudios de Elton Mayo, otros aportes importantes a la teoría de las Relaciones Humanas fueron realizados por Chester I. Barnard, quien tenía contacto con Mayo, por lo cual es explicable que “estuviera de acuerdo en anteponer el trabajador social al hombre económico”<sup>25</sup>. Sin embargo, uno de sus mayores aportes es que no estaba de acuerdo con la definición tradicional de organización, ya que para él la característica esencial de una organización era la comunicación.

Bajo esta premisa, Barnard se esforzó por definir la figura del jefe como un líder moral que debe procurar la cooperación de todas las personas dentro de la organización, ya que ésta era entendida por él como un sistema de actividades y esfuerzos de dos o más personas coordinados conscientemente<sup>26</sup>. Con esto, Barnard se convierte en el primer teórico en concebir la organización como un sistema, aporte que sólo es aprovechado por otros teóricos en los años '60, cuando comienza a emerger la Teoría de Sistemas.

De esta forma, sólo entre la década de los '60 y '70 comienza a surgir un nuevo modo de entender las organizaciones, conceptualización que sintetiza las escuelas de la Administración Científica y de las Relaciones Humanas<sup>27</sup>, que concibe a la organización como parte de un sistema.

---

<sup>24</sup> Op. Cit. Del Pozo, Marisa. (1997). Pág 97.

<sup>25</sup> Op. Cit. Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, Rekha (1980). Pág 46.

<sup>26</sup> Barnard, Chester. (1959): *Las funciones de los elementos dirigentes*. Centro de Estudios Constitucionales. Madrid.

<sup>27</sup> Op. Cit. Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 51.

La Teoría de Sistemas establece que existen dos tipos de sistemas: los cerrados, en los que sus partes no son influenciadas por el entorno, ya que no interactúan con el medio ambiente; y los abiertos, como aquellos en que sus partes interactúan y se ven influenciados por el medio ambiente<sup>28</sup>. En este contexto, la mayoría de los sistemas de comunicación, incluyendo a las organizaciones, son considerados sistemas abiertos y dinámicos que intercambian información con el entorno. Esta interrelación -tanto con el entorno, como entre las partes- se basa en la comunicación como sistema de coordinación<sup>29</sup>. Es decir, la información es lo que mantiene unidas a las organizaciones y permite su coordinación y funcionamiento, por lo tanto, los sistemas organizacionales son en esencia sistemas comunicacionales.

Según Lucas Marín, entender una organización como un sistema social, significa concebirla como “un todo formado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico”<sup>30</sup>. Es decir, cuya estructura no es inamovible, ya que se encuentra en constante adaptación y está expuesta a las influencias del ambiente.

Se propone así un modelo de organización más amplio y complejo, que “subraya el hecho que toda organización no es sólo una célula económico-productiva o de servicios, sino que es un sistema social”<sup>31</sup>. Esto invita a no pensarlas como espacios administrativos, en los que todos los fenómenos se analizan de manera fragmentada y lineal, sino que como un sistema de relaciones de un grupo humano que realiza la actividad de trabajo con un cometido común, “en el que la comunicación es el factor que le otorga consistencia”<sup>32</sup>.

La Teoría de Sistemas, desde su concepción de las organizaciones como sistemas sociales, entrega un punto de vista que permite afirmar la importancia de conocer, comprender y optimizar los procesos comunicativos en una organización. Por

---

<sup>28</sup> Op. Cit. Del Pozo, Marisa (1997). Pág. 104.

<sup>29</sup> Op. Cit. Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 54.

<sup>30</sup> Lucas Marín, Antonio. (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona. Bosch Comunicación. Pág. 150.

<sup>31</sup> Alhama, Rafael y otros (2004): *Nuevas Formas Organizativas* [en línea] <<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/index.htm>> [consulta: 3 de diciembre de 2008]. Pág. 18.

<sup>32</sup> Ibid.

lo que se utilizará este planteamiento como la base teórica para proponer la mencionada auditoría comunicacional.

### 2.1.2 Estructura organizacional

Todo tipo de organización, independiente de sus características o cantidad de sus miembros, necesita una columna vertebral que la sustente y que defina los lineamientos necesarios para su sobrevivencia, es decir, requiere de una estructura.

La estructura refiere a los patrones de relaciones entre las unidades de un sistema social, u organización, los cuales pueden ser expresados en función de poder, jerarquía u otras variables<sup>33</sup>. En términos prácticos, se formula a través del sistema compuesto por líneas de autoridad y control, reconocidas y formalizadas, que tiene su representación a través de la pirámide organizacional<sup>34</sup> o el organigrama, siendo este último, gráfico de la estructura formal de una organización. De este modo, la estructura de una organización debería estar dada por las propiedades de la organización y no por la de sus miembros.

El fin de este tipo de estructuras es facilitar el logro de los objetivos y el desarrollo de las tareas para las cuales está creada la organización. Por lo tanto, establece patrones de relaciones y obligaciones, destinadas a otorgar estabilidad al sistema. De esta forma, el organigrama de un sistema muestra las relaciones de autoridad y comunicación formal entre las unidades o cargos de la organización. Una radiografía de la estructura jerárquica<sup>35</sup>, que al observarse permite aprender sobre la operación formal de la entidad, sus flujos de comunicación estables y, por lo tanto, pronosticables.

Sin embargo, y haciendo referencia al proceso inverso, la estructura formal proporciona una perspectiva limitada en la comprensión del sistema, ya que no es

---

<sup>33</sup> Op. Cit. Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 82.

<sup>34</sup> Seleme, Jorge. (1988): *Comunicación organizacional: elementos para su análisis*. Tesis (para optar al grado de Contador Auditor). Universidad de Chile Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Santiago. Pág. 11

<sup>35</sup> Ibid. Pág 14.

capaz de explicar y pronosticar por completo el comportamiento de sus miembros<sup>36</sup>. Lo anterior, debido a que no incluye los factores que pueden generar una interrelación entre la membresía, independiente de lo que esté establecido a través de su estructura.

De hecho, esa interrelación puede ser afectada por otro tipo de estructura, aquella relacionada con la distribución del espacio en la que se mueven los miembros de una organización. En el área de la antropología, el estudio del comportamiento de las personas en el uso y la percepción del espacio social, se llama proxémica y fue acuñado por Edward Hall en 1966. Basado en las conductas de los animales, creó este concepto para “designar las observaciones y teorías interrelacionadas del empleo que el hombre hace del espacio, que es una elaboración especializada de la cultura”<sup>37</sup>. Según sus estudios, las personas dependiendo del lugar de donde provengan tendrán diferentes códigos de conducta, extraído de la cotidianidad de experiencias de vida que han vivido.

En este sentido se instala la importancia de la estructura física de las oficinas correspondiente a paredes, corredores y pisos, de una organización. “Por lo general, se establecen de acuerdo con una estructura organizacional y, a su vez, la estructura física determina en gran parte los flujos de comunicación”<sup>38</sup>. Así, en términos de proxémica, un dato no menor es el grado de privacidad que tienen los miembros en la organización, puesto que demasiada lejanía podría dificultar los flujos comunicacionales, o por el contrario, la extremada cercanía podría afectar las relaciones laborales. Es por esto que Del Pozo<sup>39</sup> hace hincapié en distinguir espacios para cada actividad. “Es necesario cierto grado de intimidad para ciertas funciones de la oficina (tales como los asuntos de personal); por lo tanto, pueden proporcionarse oficinas privadas y pequeños salones de juntas”.

---

<sup>36</sup> Op. Cit. Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 85.

<sup>37</sup> Hall, Edward T. (1990): *La dimensión oculta*. Siglo XXI. México DF. Pág. 6.

<sup>38</sup> Op. Cit. Rogers Everett M. y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 108.

<sup>39</sup> Op. Cit. Del Pozo, Marisa. (1997). Pág. 110.



Cabe destacar, que si bien cada organización tiene su cultura y, por lo tanto, sus modos de vivir, es posible que el tamaño de una empresa determine cómo estructurarse respecto a las interrelaciones que en ella se den. Por ejemplo, “es más probable que aquellas con una plantilla reducida se basen en medios informales para abordar la relación con sus trabajadores”<sup>40</sup>.

### 2.1.3 Relaciones humanas

“El problema de las relaciones humanas siempre ha existido y existirá, aunque en diferentes grados de intensidad y magnitud. Dadas las diferencias individuales, mientras dos o más personas compartan un tiempo y espacio comunes (...)”<sup>41</sup>. Así lo señaló Víctor Soria Murillo, en su libro “Relaciones Humanas”. Según señala, una primera aproximación para entender el concepto es comprenderlas como “el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos (...) constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos”<sup>42</sup>. Además son multidimensionales, es decir, suceden en todo ámbito de la vida de las personas.

El mismo autor agrega cuáles serían los dos objetivos del concepto, desde dos puntos de vista. En el sentido objetivo, las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común. En el sentido subjetivo, tienen como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería constituir uno de los objetivos primordiales de toda organización<sup>43</sup>.

De esta manera, es posible comprender lo importante que es poner atención a las relaciones humanas en el trabajo, pues afectarán de manera directa el comportamiento y productividad de toda organización. Por lo tanto, existiría una serie de factores externos a la organización y que depende de los propios miembros, que influyen en este tipo de relaciones. Entre ellas destacarían, la personalidad del individuo; las

---

<sup>40</sup> Organización Internacional del Trabajo. (2001): Capítulo 21: Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. En *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. OIT. Pág. 6.

<sup>41</sup> Soria M., Víctor. (1992): *Relaciones Humanas*. 2ª Ed... Limusa/Noriega Editores. México DF. Pág. 20.

<sup>42</sup> Op. Cit. Soria, Víctor. (1992). Pág. 19

<sup>43</sup> Op. Cit. Soria, Víctor. (1992). Pág. 28

diferencias individuales, como edad, sexo, escolaridad, etc.; los antecedentes laborales; factores familiares; experiencias previas; el tipo de trabajo que se desempeña y la supervisión que recibe; las características del equipo de trabajo; y las políticas de la empresa y condiciones físicas de trabajo<sup>44</sup>.

Es por esto que algunos autores se han atrevido a mencionar que manteniendo las relaciones humanas en equilibrio y sanidad, es posible generar beneficios tangibles para las organizaciones. Entre ellas destacan, lograr “mayor eficiencia en el trabajo y en consecuencia ahorro de tiempo; mayor satisfacción y motivación del personal; mejor integración del personal y del ambiente laboral; mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo; mayor grado de desarrollo personal, tanto del Jefe como de sus colaboradores; reducción de problemas humanos; mayor compromiso por la calidad y productividad”.<sup>45</sup> Es decir, desencadena el desarrollo de una empresa más sana y productiva. Tener buenas relaciones en el trabajo es fundamental para el logro eficiente de los objetivos institucionales o empresariales y la integración y el desarrollo de los individuos<sup>46</sup>.

Así, en las organizaciones, dependiendo del tipo de relaciones humanas que se generen, éstas pueden dar paso a niveles más elevados de compromiso y cercanía entre las personas; es decir, llegar a ser relaciones informales. Se comprenderá por relaciones informales, “aquellas relaciones de amistad, de respeto, de compartir ciertos valores morales y culturales, que surgen en forma espontánea entre los individuos”<sup>47</sup>.

Según algunos autores, las relaciones informales se pueden establecer entre personas del mismo nivel jerárquico o de niveles y de departamentos distintos. “Algunos contactos se relacionan con el trabajo, como entre las personas que se transportan en el mismo auto o vehículo de transporte. Otras se basan en cuestiones

---

<sup>44</sup> Zúñiga, Arturo. *La Comunicación Organizacional en las Relaciones Humanas* [en línea] Deguate <<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm>> [consulta: 3 de diciembre de 2008].

<sup>45</sup> Op. Cit. Zúñiga, Arturo. (s.a.) Pág. 2.

<sup>46</sup> Op. Cit. Soria, Víctor. (1992).

<sup>47</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (2003): *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. 4ª Ed. Thomson, México DF. Pág. 239.

comunes y corrientes, como el hecho de acudir al mismo club o tener hijos que estudian en la misma escuela”<sup>48</sup>.

Es por esto que Soria plantea modos a través de los cuales es posible estudiar estos fenómenos y que sirven a la vez como argumento para justificar los métodos utilizados en este estudio. “Es imprescindible examinar las relaciones humanas tomando a la empresa como una sola unidad, dividida en grupos o individuos, o bien a través de la estructura formal e informal”<sup>49</sup>. Así, estos grupos pueden estar formados, en parte, de acuerdo a las relaciones informales que se generen en una organización.

## **2.2 Comunicación organizacional**

En las organizaciones modernas, la comunicación ha ido cobrando importancia en la medida que puede ser utilizada como herramienta de gestión empresarial<sup>50</sup>. Para esto, es necesario entenderla como un “sistema de comportamiento que calibra, regulariza, mantiene y en consecuencia hace posible las relaciones entre las personas”<sup>51</sup>, por lo tanto, un mecanismo de organización social.

### 2.2.1 Concepto de comunicación

La comunicación no es algo físico, sino una función simbólica a través de la cual se intercambian mensajes. Es un fenómeno inherente a los seres vivos que les permite la interacción con su entorno y sus pares. Este proceso se inicia con el nexos, que da paso al diálogo, para finalmente establecer relaciones sociales entre los sujetos; las que se expresan en los diferentes espacios donde las personas se desenvuelven<sup>52</sup>. Así, las relaciones sociales están determinadas por la capacidad de interactuar a través de la comunicación.

---

<sup>48</sup>Gitman, Lawrence J. y Mc Daniel, Carl. (2007): *El futuro de los negocios*. 5ª Ed. Traducido por Pilar Mascaró Sacristán. Thomson, México DF. Pág. 269.

<sup>49</sup>Op. Cit. Soria, Víctor. (1992). Pág. 19 y 20.

<sup>50</sup>Op. Cit. Del Pozo, Marisa. (1997). Pág. 116.

<sup>51</sup> Grupo de Estudios de Recursos Humanos, Universidad Adolfo Ibáñez. (2005): *Decálogo de las comunicaciones efectivas en las organizaciones*. Universidad Adolfo Ibáñez. Viña del Mar. Pág 11.

<sup>52</sup> Echeverría, Rafael. (1998): *Ontología del Lenguaje*. Dolmen Ediciones, Santiago de Chile.

Sin embargo, no sólo los sujetos se valen de esta facultad para desarrollarse, sino que también los grupos, que forman parte de una organización social mayor, la sociedad. De esta manera, las diversas organizaciones e instituciones que copan lo social “utilizan la comunicación como elemento de poder”<sup>53</sup>; esta cualidad, individual y colectiva, permite crear un tipo de relación cultural movilizadora e interactiva con el medio ambiente. Una organización para ser vital necesita ser comunicante, abrirse hacia afuera de manera evolutiva, flexible y responsable<sup>54</sup>.

El uso social de la comunicación como elemento valioso no deriva del surgimiento de los medios, ni de los estudios sobre este proceso, sino que remite a la necesidad inherente de los seres vivos de establecer distintos tipos de relaciones dentro de un colectivo y, también, a las condiciones propias de la comunicación. El desarrollo natural de la humanidad llevó a investigar y conceptualizar esta cualidad, convirtiéndola en un componente estratégico del orden social. Bajo esta premisa, es que la comunicación se apodera de nuevos espacios, ganándose un sitio importante en las organizaciones. De esta forma, “la comunicación dentro de las organizaciones y entre una organización y su ambiente, forman lo que llamamos comunicación organizacional”<sup>55</sup>

### 2.2.2 Flujos de comunicación

“El sistema de comunicación ideal es aquel en el que los flujos están parcialmente restringidos, y en el que la estructura está diseñada de forma tal que la información llegue a los lugares en que más se necesita, y sólo a ellos”<sup>56</sup>, de forma oportuna. Así, los alcances y características de las comunicaciones formales e informales, se reflejan al observar cómo fluyen los mensajes, desde dónde parten, cuáles son sus intermediarios y hasta dónde llegan. Para efectos de este estudio, a ese recorrido que realiza la información se le llamará flujos de comunicación.

---

<sup>53</sup> Álvarez, T y Caballero, M. (1997): *Vendedores de imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Paidós. Barcelona. Pág. 81.

<sup>54</sup> Bartoli, A. (1992): *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós. Barcelona. Pág. 157.

<sup>55</sup>Op. Cit. Rogers Everett M. y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág.10

<sup>56</sup>Op. Cit. Rogers Everett M. y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 97.

Si bien, la estructura organizacional (organigrama) puede guiar los flujos formales de comunicación y dar una aproximación bastante cercana al cómo viajan los mensajes, éste no incluye aquellos de naturaleza informal. En general, logra pronosticar los flujos verticales y jerárquicos, pero no aquellos horizontales, los que tienden a ocurrir con más frecuencia en instancias informales<sup>57</sup>.

No obstante, flujos formales e informales suelen ser complementarios, lo que tiende a establecer múltiples relaciones comunicacionales dentro de una organización. Estas relaciones son identificadas como redes de comunicación, las que se forman de manera natural, estableciendo subsistemas a partir de la interacción entre los individuos. “Podemos decir que las organizaciones tienen una estructura de comunicación, o red de canales, por las que fluyen los mensajes”<sup>58</sup>.

Una red está formada por personas interconectadas espontáneamente a través de flujos de comunicación, ya sean formales o informales, generados a partir del comportamiento de la interacción cotidiana de los individuos. En términos simples, cada red es un grupo de personas que se comunica con frecuencia; por lo tanto, la comunicación dentro de una organización puede ser pensada como un gran número de pequeñas redes de comunicación<sup>59</sup>.

Tal como se mencionó, el organigrama es sólo un diagrama de las comunicaciones ideales o esperadas en una organización. Éste no considera los flujos ni la interacción informal, lo que hace que la realidad sea, por lo general, distinta a la definida en la estructura.

### 2.2.3 Comunicación externa

La comunicación dentro del ámbito empresarial no se limita al envío de información, sino que se convierte en un eje central que opera en diversos niveles. Uno de ellos es el externo: la interacción con el medio ambiente o las relaciones comunicativas que se

---

<sup>57</sup>Op. Cit. Rogers Everett M. y Agarwala-Rogers, Rekha (1980). Pág. 101.

<sup>58</sup>Op. Cit. Del Pozo, Marisa. (1997). Pág. 19.

<sup>59</sup>Op. Cit. Del Pozo, Marisa. (1997). Pág. 116.

establecen con el exterior. En este sentido, como plantea Gary Kreps, “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”<sup>60</sup>.

Así, tal como se ha planteado en esta investigación, las organizaciones son por naturaleza sistemas sociales, éstas son dinámicas y deben interactuar con su entorno, ya que para el sistema es indispensable una retroalimentación de información constante, depurada y rápida. A la vez, para garantizar la viabilidad de este proceso, debe ofrecer al ambiente productos que necesite o si no crearle la necesidad a éstos.

Por lo tanto, en términos prácticos este nivel de la comunicación gestiona “la imagen que la organización quiere ofrecer al mercado o a la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados, empresarial o socialmente hablando”<sup>61</sup>. Para esto se llevan a cabo iniciativas orientadas a públicos de interés, a través de relaciones con instituciones, con la sociedad y con la prensa, administradas y alineadas con objetivos que emanan desde la organización.

#### 2.2.4 Comunicación interna

La comunicación organizacional también opera a nivel interno, es decir, sobre el “patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización, la interacción humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma”<sup>62</sup>. Por lo tanto, es un elemento de gestión funcional a la creación de la cultura organizacional. Esta no sólo refiere a los medios o soportes sino que también a los flujos de comunicación generados a partir de la interacción de los sujetos que integran una organización o las partes de ésta.

De acuerdo a lo anterior, la comunicación interna hace posible que este sistema se organice, ejecute sus tareas, resuelva problemas y genere cambios. Son estos flujos

---

<sup>60</sup> Gary L. Kreps (1995): *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. Pág. 254.

<sup>61</sup> Castro, Benito (2007). *El auge de la comunicación corporativa* [en línea] < <http://augecomucor.com/info/libro-comunicacion-corporativa.pdf> > [consulta: 4 de enero de 2009]. Pág. 18.

<sup>62</sup> Op. Cit. Lucas Marín. (1997). Pág. 158.

los que mantienen la coordinación entre los componentes del sistema y, por lo tanto, lo constituyen en uno. En este sentido, sirve para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. La comunicación interna, “está inmersa por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma”<sup>63</sup>.

En términos operativos, conocer los flujos de comunicación interna en una organización es vital para comprender el sentido de sus acciones, ya que “penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización, e integra las unidades organizacionales”<sup>64</sup>.

Es por esto que en muchos casos cuando una organización tiene problemas, éstos se manifiestan a través de los flujos de comunicación interna. En una organización enferma, “existe poco interés del personal en la implantación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con lo cual la comunicación informal se vuelve más trascendente que lo comunicado por los conductos formales”<sup>65</sup>.

En el lado opuesto, según Carla Cirigliano, una organización sana se caracteriza porque la comunicación vertical y lateral no se distorsiona y es fluida; la información no se esconde, ni es propiedad de alguien.

Por lo tanto, si la comunicación interna es aquella que trabaja en la concepción y desarrollo de la cultura de la empresa, se deben concretar estrategias básicas para transmitir a los diferentes miembros de la organización los mensajes y contenidos

---

<sup>63</sup> Cirigliano, Carla. *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo* [en línea] Gestipolis <<http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gescomint.htm>> [consulta: 07 marzo 2009].

<sup>64</sup> Op. Cit. Del Pozo, Marisa. (1997). Pág. 7.

<sup>65</sup> Verduzco, Miguel Agustín. *¿Cómo mantener una empresa sana?* [en línea] Mundo Ejecutivo <[ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=6&id\\_art=422](http://ejecutivo.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=6&id_art=422)> [consulta: 12 de marzo de 2009].

cualitativos que, puestos en circulación, ayudan a alcanzar los objetivos definidos<sup>66</sup>. Debido a su importancia, la gestión de los flujos internos de información no es responsabilidad única del área que la tiene a cargo, sino de todos los miembros de la organización<sup>67</sup>.

#### 2.2.5 Comunicación formal

Los flujos de comunicación interna, pueden ser clasificados en formales e informales. Los formales están condicionados por las divisiones formales de trabajo de la organización, es decir “existe una especialización, unos niveles jerárquicos a grandes rasgos, y todo ello lleva consigo la existencia de unos canales de comunicación que podemos identificar como formales”<sup>68</sup>.

Como plantea Marisa Del Pozo, todas “las organizaciones tienen una estructura de comunicaciones formales, o red de canales, por las que fluyen los mensajes”. Así, es posible identificar a la comunicación formal como aquella que viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama.

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos como oficiales por la organización. En general por escrito y en dirección vertical, y específicamente descendente. Además, tienen como sus principales objetivos fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre. Pero el carácter formal de ciertos flujos de comunicación no sólo lo da el contenido, sino el medio por el cual se transmite. Muchas veces el soporte o la instancia utilizada es lo que le da el carácter formal a cierta comunicación. Es por esto, que las organizaciones elaboran canales formales como el memorandum, medio de circulación interna que se utiliza para transmitir información breve y concisa, generalmente entre diferentes áreas; y actas e informes, que contienen información estandarizada y pre establecida, generalmente corresponde a una transcripción del resultado de una reunión. Otro canal son las reuniones, instancias

---

<sup>66</sup> Op. Cit. Castro, Benito. (2007).

<sup>67</sup> Op. Cit. Castro, Benito. (2007). Pág. 19.

<sup>68</sup> Op. Cit. Del Pozo, Marisa. (1997). Pág. 19.



formales donde se transmiten o tratan ciertos contenidos, referidos a las labores propias de la organización.

#### 2.2.6 Comunicación informal

Dentro de las organizaciones, también existe otro tipo de comunicación, que escapa de las estructuras establecidas y jerarquizadas. Ésta es la comunicación informal, que se entenderá como aquella que está fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera<sup>69</sup>. Generalmente sucede en pasillos, almuerzos, al tomar el café, al salir a fumar un cigarro -lugares, momentos-, puntos de encuentro casuales, en los cuales las personas pueden compartir más allá de su posición laboral.

Este tipo de comunicación es la expresión libre de los miembros de la organización, que incluso puede ser beneficiosa para aquellas personas que pasan gran parte del día en sus lugares de trabajo, compartiendo con individuos diferentes. Según Mora y Araujo, ésta puede operar como “un escape de quejas”<sup>70</sup>, una suerte de catarsis social positiva para la convivencia. Sin embargo, un punto negativo es que dentro de la comunicación informal pueden generarse rumores, que tendrán consecuencias para la empresa. Según la definición de estos autores, “un rumor es un mensaje no confirmado y transmitido por canales informales. O bien, en forma más técnica, ‘el rumor es información clandestina que se comunica sin que existan normas firmes de evidencia’”<sup>71</sup>.

Los rumores son poderosos porque se basan en supuestos de la gente y en que ellos crean en su veracidad. Esto, es especialmente relevante si luego de las experiencias anteriores, los miembros de la organización captan que los rumores se hacen realidad. “Por lo general, los rumores no siguen los canales oficiales; de hecho, esta es una de las razones por la que se extienden con tanta rapidez (...) son casi por

---

<sup>69</sup> *Ibíd.*

<sup>70</sup> Mora y Araujo, Manuel. (2001): *La comunicación es servicio: Manual de comunicación para organizaciones sociales*. Fundación Compromiso. Buenos Aires. Pág. 60.

<sup>71</sup> Op. Cit. Rogers Everett M. y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 87.

completo orales<sup>72</sup>. Con frecuencia lo que le da credibilidad al rumor es la médula de la verdad sobre la que se basa.

Es por esta razón que los rumores pueden ser temidos debido a su poder de generar distorsión y quiebres dentro de las relaciones en las organizaciones o cualquier grupo humano. Y pueden convertirse en un fuerte factor de ataque si no existen los espacios adecuados, dados por la organización, para realizar aquellos descargos que los miembros necesiten hacer, o bien, si los trabajadores se sienten poco escuchados.

Debido a lo anterior, es posible asegurar que “el contenido de los rumores y mensajes de boca a boca, marcan el pulso del humor interno”<sup>73</sup> de toda organización. Que los trabajadores sepan muy bien en qué lugar están, cuáles son sus responsabilidades y las de los demás, y saber con tiempo aquellos cambios que se realizarán, es decir, mantenerlos informados, también influenciará el tipo de comunicación informal que se dé. “Cuanto más claras sean las reglas del juego, con más seguridad los rumores dejarán lugar a la crítica constructiva y responsable en el marco de grados de autonomía definidos. Analizarlo aporta información sobre la cultura de la organización para incluirla en lo formal (...). Cuando los problemas pueden conversarse abiertamente y con quien corresponde, los murmullos pierden sentido, y por lo tanto, carecen de fuerza y de entidad”<sup>74</sup>.

De hecho, al utilizar bien las comunicaciones informales, se puede generar un gran apoyo a la gestión general de la organización, especialmente en aquellas en crecimiento o que necesiten incorporar a nuevo personal, siempre y cuando los mecanismos formales estén resueltos y bien definidos. “Cuidando que no se pierda el foco en la tarea, la comunicación informal puede contribuir a que quienes trabajan en la organización sientan que tienen un espacio para ser comprendidos en sus pesares y alegrías. Y esto estimula el sentido de pertenencia”<sup>75</sup>.

---

<sup>72</sup>Op. Cit. Rogers Everett M. y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 88.

<sup>73</sup>Op. Cit. Mora y Araujo, Manuel. (2001). Pág. 59.

<sup>74</sup>Op. Cit. Mora y Araujo, Manuel (2001). Pág. 60.

<sup>75</sup> *Ibíd.*

## 2.3 Auditoría comunicacional

### 2.3.1 Concepto de auditoría

Existen distintas concepciones de auditoría, las que varían dependiendo del enfoque que entreguen. Por una parte, es entendida como el “proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen”<sup>76</sup>.

Por otra parte, desde una perspectiva más amplia, se puede entender como la “recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos”<sup>77</sup>. Esta segunda opción brinda la posibilidad de llevar el concepto de auditoría hacia otros ámbitos ajenos a lo económico, como el comunicacional.

### 2.3.2 Concepto de auditoría comunicacional

Esta investigación se propone realizar una auditoría comunicacional al Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile (ICEI). Este tipo de estudios tienen como objetivo elaborar un diagnóstico, que busca “examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles”<sup>78</sup>. Es decir, a nivel de sistemas, estructuras, procesos y estrategias; formal e informal; en su forma ascendente, descendente y horizontal; y estratégico administrativo y operativo.

---

<sup>76</sup> Sánchez, Rosa (2005): *Definición genérica de auditoría, etapas de auditoría, la importancia de la supervisión* [en línea] Gestipolis <<http://www.gestipolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>> [consulta: 12 de marzo de 2009].

<sup>77</sup> *Ibíd.*

<sup>78</sup> Sarquis, Guillermo. *Auditoría comunicacional: un nuevo concepto* [en línea] Centro de información de mercadotecnia mexicano <[http://www.cimm.com.mx/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=177](http://www.cimm.com.mx/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=177)> [consulta: 12 de marzo de 2009].

Sirven, además, para enfrentar cambios en la comunicación organizacional, ya que en esos momentos es relevante levantar un diagnóstico que permita, por un lado, un conocimiento empírico, que al mismo tiempo configure proposiciones de cambio. Desde este punto de vista, pueden ser entendidas como “el proceso por el cual las comunicaciones dentro de una organización son analizadas por un consultor interno o externo, con vistas a incrementar la eficiencia organizativa”<sup>79</sup>. En este sentido, las auditorías pueden analizar distintos aspectos y niveles de la comunicación dentro de una organización.

Entre estos aspectos, la comunicación interna es uno de los niveles importantes a considerar, pues toma en cuenta “el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; la interacción humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma”<sup>80</sup>.

En esta investigación se comprenderá auditoría comunicacional como un análisis comprensivo e integral de la estructura formal e informal de la organización y de los flujos comunicativos que en ella ocurren. Con el objetivo de conocer su coherencia y cómo esto influye en el funcionamiento de la institución estudiada.

Por lo tanto, en este estudio la auditoría comunicacional buscará analizar ambos flujos dentro de la organización, con el fin de identificar las redes que se establecen entre los miembros y así conocer y comprender cómo opera la institución, a partir de cómo se relaciona comunicacionalmente su membresía estable.

---

<sup>79</sup> Booth, Anthony. (1989): *La auditoría de la comunicación una herramienta útil para el managment*. Revista Contabilidad, Teoría y Práctica. Volumen (19). Santiago. Pág. 740.

<sup>80</sup> Op. Cit. Kreps en Lucas Marín, Antonio (1997). Pág. 166.

### **III. Marco metodológico**

#### **3.1 Objetivos**

##### 3.1.1 Objetivo general

- Auditar la comunicación interna del Instituto de la Comunicación e Imagen (ICEI) de la Universidad de Chile.

##### 3.1.2 Objetivos específicos

- Identificar la estructura de la organización en el ámbito directivo, docente y administrativo.
- Identificar los flujos de comunicación, formales e informales, en la organización.
- Contrastar la correspondencia entre el mapa de flujos de comunicación y la estructura de la organización.
- Determinar la forma en que los flujos de comunicación identificados afectan el desempeño de la estructura de la organización y detectar los “puntos críticos”.
- Sugerir mejoras en los procesos comunicacionales de la organización.

#### **3.2 Diseño de la investigación**

##### 3.2.1 Tipo de investigación

Esta investigación es un estudio de tipo descriptivo, porque da cuenta de cómo son y se manifiestan los flujos de comunicación interna del Instituto de la Comunicación e Imagen (ICEI) de la Universidad de Chile, es decir, a través de qué medios y cómo son percibidos. Además, busca especificar las propiedades importantes y evaluar los

diversos aspectos<sup>81</sup> de la comunicación interna en el ICEI. Para esto, se seleccionó una serie de variables, como comunicación formal, informal, relaciones informales, entre otras, que se midieron independientemente, que luego se integraron con el fin de indicar cómo se relacionan. Con esto, este estudio descriptivo ofrece la posibilidad de proponer mejoras a partir de las predicciones que facilita el tipo estudio.

La muestra del universo corresponde a un estudio de caso, ya que refiere a un objeto específico dentro de la unidad organizativa señalada, que describe la situación prevaleciente al momento de realizarse el estudio<sup>82</sup>, específicamente, el estado de la comunicación interna en el período en que son aplicados los instrumentos de análisis.

En términos de análisis, el estudio es de tipo cualitativo, con énfasis en los aspectos interpretativos. La reducción de los datos tiene componentes cualitativos y cuantitativos. La parte cuantitativa pretende analizar estadísticamente los resultados arrojados por los instrumentos aplicados sobre la muestra, mientras que la arista cualitativa busca interpretar estos resultados de acuerdo a las variables definidas en los objetivos.

### 3.2.2 Definición del universo

El ICEI es una unidad académica inserta en el contexto de la Universidad de Chile, la que cuenta con ciertos procedimientos formales y burocráticos necesarios para mantener organizados los distintos requerimientos, generados por las unidades académicas que la componen, considerando que el instituto se define en su página web como una organización orientada a la docencia, investigación y extensión de todos aquellos ámbitos relacionados con las comunicaciones.

---

<sup>81</sup>Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1998): *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores. México DF.

<sup>82</sup> Yacuzzi, Enrique. *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación* [en línea] Universidad del CEMA. Buenos Aires. <[www.cema.edu.ar/publicaciones](http://www.cema.edu.ar/publicaciones)> [consulta: 15 de marzo de 2009].

Un universo o población, “no es algo dado sino construido por el investigador”<sup>83</sup>. Al construirlo, se establecen variables de circunscripción, que separan al universo del resto de la población y variables de segmentación, que dividen a su población en sub grupos y variables intrascendentes, las que omite para hacer al universo más específico. En el caso de la organización estudiada, el universo está compuesto por 72 personas<sup>84</sup>, distribuidas entre 38 “académicos” y 34 “no académicos”. Entre los “académicos” se encuentran: 3 titulares, 6 asociados, 14 profesores asistentes, 7 instructores, 1 ayudante, y 7 profesores adjuntos. Por su parte, los “no académicos” se desglosan en: 15 administrativos, 10 auxiliares, 1 directivo, 5 profesionales y 3 técnicos, membresía estable de la organización.

Según el Reglamento general de carrera académica de la Universidad de Chile<sup>85</sup> el académico titular es el máximo rango de la carrera académica docente, que tenga al menos 18 años de experiencia. Los asociados son el segundo escalafón, deben demostrar una actividad docente sostenida, con pleno dominio de su especialidad y haber realizado textos de uso docente, contando con al menos 12 años de trabajo. El académico asistente es el rango inicial de quienes se incorporan a la Carrera Académica Docente, y demuestran vocación y aptitudes para realizar docencia superior, con 4 años de experiencia.

Los rangos de Ayudante e Instructor corresponden a etapas de formación y perfeccionamiento, y de verificación de aptitudes para la tarea universitaria. Las actividades que ellos realicen deberán estar supervisadas por Profesores. Ayudante es el rango inicial e Instructor es su evolución, pues debe haber demostrado real capacidad de perfeccionamiento académico progresivo y tener aptitudes para desarrollar labores académicas. Finalmente los Académicos Adjuntos son aquellos que cumplen tareas en docencia superior, o investigación científica, o creación artística, o extensión universitaria.

---

<sup>83</sup> Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1998): “Metodología de la investigación”, México DF, McGraw-Hill Interamericana Editores. Pag 206.

<sup>84</sup> Los datos entregados fueron consultados a la Dirección Económica y Administrativa del ICEI en noviembre de 2008.

<sup>85</sup> <http://www.uchile.cl>

Para finalidad de esta investigación el universo de análisis estará compuesto por la **membresía estable de la organización**. Estos miembros, comparten elementos como, el espacio físico, objetivos de trabajo y un sistema de organización formal (organigrama). Características ad hoc a la definición de *organización*<sup>86</sup> utilizada para este estudio.

Para efectos del análisis de la información recabada, las investigadoras han dividido a estos miembros en tres grupos o estamentos:

1. **Directivos:** todos aquellos académicos, o no, que tengan a su cargo la dirección de un área de la organización, por ejemplo: Director de Escuela, Jefe de Carrera, Coordinador de Investigación, entre otros.
2. **Académicos:** todos aquellos que realizan docencia
3. **Administrativos:** todas aquellas personas que realizan labores de apoyo (secretarias, auxiliares, mayordomo, etc.).

Es importante señalar que esta definición excluye a los estudiantes, pues conforman un grupo cuya permanencia en la organización no es estable. Por otra parte, son quienes reciben el servicio que entrega el Instituto. Ambas características los dejan fuera del universo de análisis, de acuerdo a la definición de organización anteriormente planteada.

El universo ejerce sus funciones en dos edificios. Uno de ellos construido primero y que opera desde 2003, el cual alberga a, la totalidad de los académicos de la carrera de Periodismo y Formación General, así como gran parte de los directivos del ICEI y no académicos del ICEI; la sala de reuniones del Consejo ICEI; la Biblioteca, el Casino y el Auditórium principal. El segundo edificio fue inaugurado en 2006 y aloja a la totalidad de los académicos de la carrera de Cine y Televisión, así como a sus

---

<sup>86</sup> "Una organización es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división de trabajo, los objetivos comunes" (ver página 17).



directivos. Ambas construcciones están conectadas por pasarelas ubicadas en el segundo y el tercer piso y por un patio común que permite ingresar al Casino.

El tercer piso, en los dos edificios por igual, es el lugar donde trabaja la mayoría de los miembros del ICEI: toda la Plana Directiva, los Académicos y parte de los Administrativos. Estos últimos, por lo general se distribuyen y se desplazan en el primer piso y en el subterráneo, sólo dos de ellos tienen su puesto de trabajo en el segundo piso de manera fija.

### 3.2.3 Selección de la muestra

La selección de la muestra es la “porción de una población específica que, en el marco de una investigación, deviene al sujeto de la investigación”<sup>87</sup>. Dentro de las herramientas metodológicas contempladas para realizar esta investigación, la única que requiere selección de muestra es la entrevista semiestructurada. Esto, ya que tanto la observación etnográfica como el análisis del organigrama, no requieren de ella para ser aplicadas.

En este marco, se utilizará una muestra de tipo significativa, es decir, que no responde a criterios estadísticos. Por lo tanto, esta investigación realizó una selección de muestra no probabilística o dirigida, en la cual se eligió a los entrevistados de manera arbitraria, según las características, por una parte de sus cargos y por otra de las personas, con el fin de obtener aquella información significativa que permitió determinar los problemas y proponer recomendaciones al ICEI.

Del total de la membresía estable, correspondiente a 72 personas, se seleccionó al 44%, constituyéndose el estudio de caso por 32 personas, compuesta de manera proporcional por miembros de los tres estamentos (11 directivos, 11 académicos y 10 administrativos).

---

<sup>87</sup> Rojas, Rafael. (2003): La investigación cuantitativa .En Barragán, Rossana (Coord.); Salmán, Ton; Ayllón, Virginia y otros: *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB). La Paz. Pág. 119.

La metodología utilizada está avalada por la diferenciación por estratos que, según la definición de Rojas, “establece un atributo de diferenciación entre los componentes de la población, obteniéndose uno o más subgrupos poblacionales”<sup>88</sup>. Los estratos aquí definidos fueron Directivos, Académicos y Administrativos, mencionados y caracterizados anteriormente.

Cabe señalar que dentro de la Universidad de Chile, los Académicos reciben distintas clasificaciones en base a su relación contractual con la universidad. Además, en el ICEI, se diferencian de acuerdo al área en la que se desempeñan. Así, es posible encontrar docentes de la escuela de Cine y Televisión o de la escuela de Periodismo, de Pregrado o de Postgrado, de Formación Básica o de Formación Especializada, entre otras.

Por lo anterior, para términos de esta investigación se realizó una tipificación, de los distintos componentes de los Académicos, de acuerdo a su posición en el sistema. Esto, no referido a un posicionamiento jerárquico, sino más bien, de acuerdo a su participación en las operaciones que realiza el sistema y, especialmente, en los procesos comunicacionales, de acuerdo a su permanencia física y temporal en las dependencias de la organización.

Los Académicos serán designados de acuerdo a la siguiente clasificación:

Académicos tipo A: Personas que realizan labores de docencia en el ICEI, que poseen oficinas dentro de las dependencias que ocupa la organización y que, por lo tanto, permanecen durante gran parte de la jornada en el ICEI. En su mayoría, además de la docencia, realizan labores de investigación o están a cargo de un área menor. Por lo que se puede afirmar que interactúan de manera permanente con la organización.

Académicos tipo B: Personas que realizan labores de docencia en el ICEI, que no poseen oficinas dentro de las dependencias que ocupa la organización, ya que sólo van al ICEI cuando les corresponde realizar sus cátedras, a reuniones específicas o en

---

<sup>88</sup> Op. Cit: Rojas, Rafael. (2003). Pág. 121.

situaciones espaciales. Por lo que se les puede afirmar que su permanencia en la organización es pasajera.

Esta muestra constituyó una primera selección de entrevistas, a la que se le aplicó un criterio de saturación del discurso. A juicio del autor Roberto Hernández<sup>89</sup> el criterio de saturación permite observar cuándo los discursos comienzan a ser coincidentes y convergentes, y cuándo los marcos de referencia empiezan a ser reiterativos. En el momento que esto ocurre, se alcanza un mapa conceptual de aquello que se está investigando y se el grado de posibilidad de generalización de los resultados obtenidos.

#### 3.2.4 Definición de variables

A partir del objetivo general y los objetivos específicos planteados para esta investigación, y en relación con lo definido en el marco teórico, se identificaron las siguientes variables de estudio:

*Estructura de la organización:* Patrones de relaciones entre las unidades de un sistema social, u organización, los que pueden ser expresados en función de poder, jerarquía u otras variables. En términos prácticos, se formula a través del sistema compuesto por líneas de autoridad y control, -reconocidas y formalizadas - que tiene su representación a través de la pirámide organizacional o el organigrama, que establece patrones de relaciones y obligaciones destinadas a otorgar estabilidad al sistema. Otro elemento de la estructura, es aquel relacionado con la distribución del espacio en el que se desplazan los miembros de una organización, lo que es relevante ya que la estructura física influye en gran parte los flujos de comunicación.

*Flujos de comunicación:* Recorrido que realizan los mensajes, es decir, desde dónde parten, cuáles son sus intermediarios y hasta dónde llegan. Éstos pueden implicar comunicación interna formal e informal. La primera está guiada por la estructura de la organización (organigrama), mientras que la segunda responde a las relaciones espontáneas establecidas entre los miembros de la organización.

---

<sup>89</sup> Hernández Sampieri, Roberto. (2003): *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. México.

*Comunicación interna:* Interacción humana que ocurre dentro de la organización, entre los miembros de la misma, que permite la organización y funcionamiento del sistema. Esta se manifiesta a través de flujos de comunicación interna, que pueden ser clasificados en formales e informales. Los primeros son los que vienen perfectamente definidos, incluso dibujados, ya que siguen las líneas del organigrama. Es decir, es la estructura formal por las que fluyen los mensajes. Los segundos, escapan a las estructuras y las jerarquías, ya que refieren a la comunicación fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera.

*Relaciones informales:* Basadas en interrelaciones personales de naturaleza afectiva que se establecen entre los miembros de una organización, pero que no se limitan a los espacios de convivencia dados por ésta, sino que traspasan sus barreras. También se deduce que éstas tienen como uno de sus antecedentes los flujos de comunicación interna informal entre las personas que componen la institución.

*Puntos críticos:* Aspectos de la comunicación interna que son de mayor relevancia, debido a su incidencia sobre otros. Además, tienen la posibilidad de convertirse en futuros frentes de acción, por lo que es pertinente una acción inmediata sobre ellos<sup>90</sup>.

### 3.2.5 Técnicas y herramientas de análisis

#### ***Técnica de análisis: Análisis de redes***

La técnica metodológica utilizada para llevar a cabo la auditoría fue el análisis de redes, “método de investigación para identificar la estructura de la comunicación en un sistema, en el cual se analizan los datos sociométricos sobre los flujos o patrones de comunicación, utilizando las relaciones interpersonales como unidades de análisis”<sup>91</sup>.

En el marco de la investigación de la comunicación organizacional, a partir de la década de 1980 el estudio de los ambientes de comunicación de las organizaciones,

---

<sup>90</sup> Op. Cit. Cirigliano, Carla. (2004).

<sup>91</sup> Op. Cit. Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 129

así como el estudio de las redes de comunicación, ha sido el punto central de trabajo<sup>92</sup>, hecho que valida el uso de esta técnica en la actualidad.

El análisis de redes es una de las técnicas utilizadas en el marco de la realización de auditorías comunicacionales, para la recolección y análisis de la información, porque permite

*“evaluar quién se comunica con quién en una organización o departamento de la misma, cuáles son los grupos que existen, quiénes son los miembros que actúan como puente entre dos o más grupos, quiénes son los miembros que permanecen aislados, y hasta qué punto la estructura formal de la comunicación corresponde con la estructura real tal y como acontece diariamente”<sup>93</sup>.*

El análisis de redes de comunicación en las organizaciones, tiene como finalidad “determinar la naturaleza de los flujos de comunicación y cómo están relacionadas las estructuras formal e informal”<sup>94</sup>. Esto permite conocer “la dinámica de la estructura organizacional en la forma en que determina los flujos de los mensajes entre las unidades y a través de posiciones jerárquicas”<sup>95</sup>.

Esta técnica permitió llevar a cabo la auditoría comunicacional al ICEI, cuyo propósito fue analizar los flujos de comunicación formales e informales dentro de la organización, para identificar las redes que se establecen entre los miembros. Estas redes fueron estudiadas para comprender integralmente la estructura formal e informal de la organización y de los flujos comunicativos que en ella ocurren.

El análisis de redes contempla cinco pasos<sup>96</sup> para desarrollar la auditoría:

1. Obtención de información sobre la estructura formal de la organización (organigrama).

---

<sup>92</sup> Op. Cit. Del Pozo, Marisa. (1997). Pág. 73.

<sup>93</sup> Op. Cit. Varona, Federico. (1993). Pág. 10.

<sup>94</sup> Op Cit. Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág.132.

<sup>95</sup> *Ibíd.* Pág. 130.

<sup>96</sup> *Ibíd.* Pág. 132.

2. Entrevistas con datos sociométricos<sup>97</sup> de flujos de comunicación interpersonal, formales e informales.
3. Identificar las redes, a partir de los flujos de comunicación que establecen los miembros de la organización y catalogar sus elementos de acuerdo a la siguiente clasificación:
  - **Portero:** Es un individuo que está ubicado en la estructura de comunicación organizacional, de manera tal que controla los mensajes que fluyen por un canal de comunicación.
  - **Intermediario:** Individuo que conecta interpersonalmente dos o más camarillas en un sistema, sin pertenecer a ninguna de ellas. Por lo tanto, está ubicado en los cruces de flujos de información en una organización.
  - **Líder de opinión:** Individuo capaz de influir informalmente en las actitudes o comportamiento manifiesto de un individuo, con relativa frecuencia.
  - **Cosmopolita:** Individuo que tiene un grado de comunicación relativamente alto con el ambiente del sistema. Relaciona el sistema con el ambiente proporcionando apertura.
  - **Camarilla:** Sub-agrupaciones que emergen en la organización como bloques de construcción de la estructura informal, sobre la base de qué individuos se comunican más con otros.
4. Sobreponer estas redes al organigrama.
5. Esta evaluación puede derivar en recomendaciones a la organización estudiada.

---

<sup>97</sup> La sociometría es el estudio cuantitativo de las relaciones interpersonales en poblaciones. López, Gustavo (2000): *Sociometría de las relaciones en la escuela*. En *Revista Relaciones*. volumen. 83. Pág. 3.

La realización de estas etapas, requiere de la aplicación de ciertas herramientas metodológicas, “éstas incluyen: entrevistas formales e informales, grupos de discusión, cuestionarios, agendas de comunicaciones, control telefónico, análisis de entradas y salidas”<sup>98</sup>. De acuerdo a las características de este estudio se seleccionó, entre todas las opciones<sup>99</sup>, herramientas ad hoc: entrevista semiestructurada y observación etnográfica.

### ***Herramientas de estudio***

#### a) Entrevista semiestructurada

La entrevista y el cuestionario son los dos métodos básicos de una auditoría de la comunicación. Sin embargo, la entrevista permite recoger información hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización y ofrece una oportunidad única para que el auditor se familiarice con el personal de la organización<sup>100</sup>.

Por lo anterior, se utilizó la entrevista semiestructurada para obtener los datos sociométricos sobre los flujos comunicacionales dentro de la organización. Además, la muestra es pequeña y manejable, lo que permitió realizar en forma efectiva las entrevistas a un número representativo de personas. Éstas se orientaron a los tres segmentos de la membresía definidos anteriormente y que componen la organización (Directivos, Académicos y Administrativos).

A través de esta herramienta se buscó conocer la estructura administrativa de la organización, desde lo que percibe la propia membresía. Además, se utilizó para saber cuáles son los flujos formales e informales de la comunicación interna del ICEI.

---

<sup>98</sup> Op. Cit. Booth, Anthony. (1989). Pág. 743.

<sup>99</sup> Las auditorías comunicacionales incluyen también herramientas como la encuesta, la entrevista grupal y el análisis de los productos comunicacionales, entre otras.

<sup>100</sup> Op. Cit. Varona, Federico. (1993). Pág. 9.

Para cumplir con lo anteriormente planteado, se seleccionó una muestra representativa de entrevistados (ver “3.4.3 Selección de la Muestra”). Además, se diseñó un instrumento adecuado, a partir de lecturas realizadas y entrevistas con expertos del área de la comunicación organizacional<sup>101</sup>.

Una vez construida la pauta de preguntas, se realizaron dos entrevistas de prueba, con el fin de verificar la efectividad de ésta en relación a la información que se buscaba obtener. Luego de esto se perfeccionó el instrumento, para llegar a la herramienta final (ANEXO 1) que se aplicó para la realización de esta auditoría.

#### b) Observación etnográfica

La observación etnográfica en las auditorías comunicacionales, “supone la observación directa de lo que es la comunicación organizacional, la toma de notas y el análisis de las mismas”<sup>102</sup>. Esto permite que el auditor se familiarice con la vida organizacional, su gente, su ambiente físico, y con las prácticas de comunicación tal como acontecen en sus diferentes niveles. Además, el auditor puede recoger información detallada y de primera mano sobre procesos de comunicación, que son de capital importancia para la organización<sup>103</sup>.

En este estudio, esta herramienta buscó conocer la estructura física donde se aloja la organización y, a la vez, dónde y cómo convive y se relaciona la membresía. Esto a través de la información que se obtuvo por medio de la observación directa a las dependencias del ICEI.

La información pesquisada a través de la observación tuvo correspondencia con aquella planteada a través de las preguntas de la entrevista. De esta forma, esta herramienta facilitó la verificación y constatación de lo obtenido a través de la entrevista.

---

<sup>101</sup> Se entrevistó a Luz María Aguirre, socia directora de Extend, una de las empresas de comunicaciones más importantes de Chile.

<sup>102</sup> Op. Cit. Varona, Federico. (1993). Pág. 11.

<sup>103</sup> *Ibíd.*



### ***Características de la observación***

- De campo: Se realizó en el lugar donde ocurren los hechos investigados.
- No participante: El investigador no intervino en el fenómeno observado.
- Encubierta: El investigador se limitó a observar y las personas analizadas no estuvieron conscientes de ello.
- Estructurada: El investigador se apoyó en una pauta de observación en la que se identificaron las variables observadas.

Para este estudio las variables que consideró la observación etnográfica fueron:

- La distribución de las oficinas y los espacios comunes.
- Los flujos de circulación de la membresía en el recinto.
- Las conversaciones formales e informales que fueron posibles detectar.

Además, en la pauta de observación se registró lugar, fecha y hora en la que se efectuó la observación.

Para este estudio se realizaron cinco observaciones, con el fin de totalizar una semana de trabajo. Estos días de trabajo fueron programados en distintas semanas, de las cuales se seleccionó una jornada. Por ejemplo: semana 1, día lunes; semana 2, día martes; etc.

### c) Análisis de organigrama

La información de la estructura de la organización es esencial para el análisis de redes, la que se obtuvo a partir de instrumentos como el organigrama. Lo anterior, porque en los pasos de esta técnica se incluye el contrastar la información dada por la estructura con aquella que arrojada por las entrevistas<sup>104</sup>.

De este modo, se accedió al organigrama del ICEI con el fin de conocer la estructura administrativa del Instituto, es decir, quiénes están a cargo de las directrices administrativas y cuáles son las responsabilidades de cada uno de los integrantes de la membresía.

---

<sup>104</sup> Op. Cit. Rogers, Everett y Agarwala-Rogers, Rekha. (1980). Pág. 134.

La información graficada a través del organigrama, se utilizó para contrastarla con las redes de comunicación, construidas a partir de los flujos detectados a través de las entrevistas semiestructuradas.

#### d) Tabla de sistematización de resultados

Para realizar las posibles recomendaciones a la organización estudiada, fue necesario sistematizar la información obtenida. Para esto, se creó una herramienta adecuada a las necesidades de esta investigación, que permitiera sistematizar los resultados, para así entregar las conclusiones de manera ordenada y clara. Para lo anterior, se utilizó como referente metodológico el modelo de análisis FODA.

El análisis FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita la conjunción entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas del objeto analizado<sup>105</sup>. FODA es la abreviación de sus cuatro conceptos constitutivos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este término es muy común en el mundo del marketing y los negocios, pues una de sus principales aplicaciones es determinar los factores que favorecen el logro de los objetivos planteados por las organizaciones –que corresponden a la identificación de las Fortalezas y Oportunidades- y aquellos que lo obstaculicen –referidos a Debilidades y Amenazas.

Para conocer cómo opera este análisis, es necesario definir los cuatro conceptos base. Las Fortalezas son “aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos”. Las oportunidades son “situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos”. Por otro lado, las Debilidades o “puntos débiles” corresponden a las “características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos”. Finalmente se denominan Amenazas a “situaciones que se presentan en

---

<sup>105</sup> Marketing Publishing Center. (1994). *El Plan de Negocios: ¿Por qué es necesario?* Editorial Díaz de Santos, S.A. Madrid. Pág. 159.

el entorno (exterior a ellas) de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos”<sup>106</sup>.

Sin embargo, para efectos de este estudio no es posible utilizar a cabalidad esta herramienta, pues -en este caso- se trata de un análisis a los flujos y redes de comunicación interna del ICEI, sin abarcar el ámbito externo. De este modo, se construyó una herramienta similar al FODA que busca sistematizar resultados y evidenciar aquellos puntos fuertes y débiles de la organización. Para esto, se creó una “Tabla de sistematización de resultados”, que mantuvo algunos conceptos pertenecientes al FODA, especialmente aquellos que por definición responden al ámbito interno de las comunicaciones, como el caso de las Fortalezas y Debilidades. No obstante, las Oportunidades y Amenazas fueron eliminadas, pues –según lo anteriormente descrito- responden a relaciones con el entorno de cualquier organización, imposibles de observar en la presente auditoría.

Por lo tanto, la Tabla de sistematización de resultados está definida por las siguientes clasificaciones:

- **Fortalezas:** se utilizó la definición que ocupa el FODA para estos casos, que fue antes mencionada; es decir, “son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos”.
- **Potencialidades:** serán entendidas como situaciones que la organización posee y que pueden favorecer –o potenciar- el logro de los objetivos. Bien utilizados, podrían convertirse en Fortalezas en un largo plazo.
- **Debilidades:** al igual que en el primer concepto, se recurrió a la misma definición mencionada en la descripción del FODA, por lo que son “características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos”-.

---

<sup>106</sup> *Ibíd.*

- **Peligros:** serán entendidas como situaciones presentes en la organización que podrían afectar de manera negativa el cumplimiento de los objetivos propuestos por ella.

Así, esta herramienta permitió generar conclusiones y recomendaciones acorde a las particularidades de este estudio y de acuerdo a los resultados obtenidos.

### 3.2.6 Aplicación de las herramientas

Como se mencionó anteriormente, las herramientas utilizadas fueron entrevistas semiestructuradas a las 32 personas correspondientes a la muestra seleccionada y cinco sesiones de observación etnográfica.

#### **a) Entrevistas**

Las entrevistas se realizaron entre los meses de octubre y diciembre de 2008, con una duración promedio de 30 minutos cada una. La pauta de preguntas incluyó una breve introducción que explicó al entrevistado los alcances del estudio, cuál era el propósito de su realización y el carácter confidencial de la entrevista (compromiso de no revelar su identidad, ni relacionar las respuestas entregadas con su persona). El orden de las preguntas se ejecutó según las siguientes temáticas:

- Perfil del entrevistado**, que permitió conocer las características del entrevistado.
- Estructura**, para saber si conocía el organigrama y hasta que punto lo podía describir, así como su opinión sobre la estructura física de las oficinas.
- Comunicación formal**, para conocer los canales y flujos de comunicación interna formal.
- Comunicación informal**, para conocer los canales y flujos de comunicación interna informal.
- Relaciones informales**, para detectar su existencia y origen.
- Comunicación y ambiente laboral**, para contrastar las preguntas anteriores y confirmar opiniones.

- vii. **Desempeño profesional**, para saber si las comunicaciones afectan este ámbito y, por lo tanto, si son un peligro tangible para el desempeño de la organización.
- viii. **Comentarios**, espacio para evaluaciones generales y opiniones que pudieron omitirse o que los entrevistados desearon expresar libremente.

La privacidad fue relevante a la hora de realizar las entrevistas. Se llevaron a cabo privadamente, en oficinas o salas de reuniones. En dos ocasiones, a petición de los entrevistados, se realizaron en espacios públicos, pero sin gente alrededor.

Cabe destacar, que la pauta de preguntas al ser semiestructurada, permitió realizar otras consultas para completar la información, según los cargos de cada persona y su capacidad de responder.

#### ***b) Observación etnográfica***

Se realizó durante cinco semanas, entre octubre y diciembre de 2008. Para esto, las investigadoras se alternaron los turnos de trabajo, llevadas a cabo en las oficinas del tercer piso, desde las 9:30 a las 18:00 horas. Para realizar la observación, se utilizaron distintas ubicaciones. En cada una de éstas se permaneció al menos una hora. Tomando como pauta las variables de análisis antes mencionadas, se observaron las acciones de la membresía, las actitudes y comportamientos. Además, se registraron los contenidos de las conversaciones, con la finalidad de determinar si eran temas formales o informales.

#### **3.2.7 Análisis de los datos**

El análisis de redes contempla como un primer paso obtener información sobre la estructura formal de la organización, es decir, lo que está graficado en el organigrama. Para esto, una vez que se tuvo acceso al documento este fue analizado, con el fin de comprender y explicar las formas de orden administrativo aquí propuestas. Luego, los resultados de la aplicación de los instrumentos, se analizaron de manera cuantitativa y cualitativa.

Los datos arrojados por la entrevista semiestructurada fueron analizados a partir de cada uno de los tópicos señalados en la pauta de entrevista. De las preguntas incorporadas en cada uno de éstos, se transcribió la grabación de las respuestas dadas por los entrevistados, con el fin de cuantificar la ocurrencia de cada una de ellas. Este análisis cuantitativo arrojó cifras estadísticas que permiten esbozar porcentajes de incidencia de fenómenos detectados en cada variable de análisis. Sin embargo, esto incluyó un proceso de significación de los resultados, dando una lectura cualitativa a los resultados de la entrevista.

Cabe señalar, que en este proceso también se analizaron los datos entregados por los entrevistados en las preguntas de cierre -fundamentalmente abiertas- cuyas respuestas resultaron ser más variadas. Por lo anterior, la cuantificación en este caso fue más complejo y de carácter cualitativo.

Además, desde los resultados de la entrevista semiestructurada se obtuvo la información sobre la existencia de comunicación formal e informal, y relaciones informales entre los entrevistados. Estos datos fueron la base para realizar el análisis de redes. Para esto, los individuos fueron identificados por número e ingresados a tablas estadísticas, con la finalidad de resguardar la identidad de los entrevistados, de acuerdo a lo propuesto en la aplicación de la entrevista semiestructurada.

En las tablas se cruzaron los datos entregados por cada uno de los entrevistados y se identificó con *cero* (0) los casos en que el fenómeno analizado no ocurre entre dos individuos y con *uno* (1) cuando éste sí acontece.

El análisis de los datos se llevó a cabo a través de tres tablas, una de ellas contiene el cruce de los datos entregados por los 32 entrevistados de acuerdo a las variables de comunicación formal, comunicación informal y relaciones informales. Además, para facilitar el análisis, los resultados obtenidos fueron separados de acuerdo a cada uno de los segmentos de la organización y vaciados en las mismas tablas. Finalmente, la información fue nuevamente reagrupada en una tabla de datos, pero según el área de la estructura organizacional (organigrama) a la cual pertenecía cada entrevistado.

Los resultados del segundo y tercer tipo de tabla fueron graficados. Para graficar las redes obtenidas de la segunda tabla de datos, cada individuo fue identificado con un número –conservando la confidencialidad de su identidad- y posicionado en un cuadrado sobre un plano, y se dibujaron líneas de unión entre individuos por cada *uno* (1) presente en la tabla. Esto permitió evidenciar visualmente los resultados, que fueron analizados a partir de las categorías que establece el análisis de redes (camarillas, portero, cosmopolita, entre otras), las cuales se incorporaron a la gráfica. Una vez terminado este proceso, se interpretó el plano resultante, cruzando los datos con las variables definidas para este estudio, logrando así un análisis cualitativo.

Para la tercera tabla, donde los entrevistados fueron reagrupados de acuerdo al área de la estructura a la que pertenecían, se tomaron estas áreas –conservando incluso la gráfica original del organigrama- y fueron reordenadas, de acuerdo a los resultados obtenidos. En este caso, también fue posible identificar las redes, a partir de los flujos de comunicación que establecen las áreas dentro del ICEI. Fue a través de este proceso, que se completó el análisis de redes al sobreponer las redes al organigrama.

Los diarios de observación etnográfica no conllevaron un análisis cuantitativo, sino cualitativo, ya que a partir de ellas se comprobó la real ocurrencia de los fenómenos descritos en la entrevista semiestructurada. Éstos entregaron datos sobre la estructura física del ICEI y el desplazamiento de las personas por ésta. También, arrojó información sobre las conversaciones y otros fenómenos comunicativos presenciados directamente. Finalmente, el análisis de los diarios de observación consistió en la verificación, contraste y aportación de información a los resultados de la entrevista.

Los resultados fueron identificados según las variables definidas, para luego sistematizarlos a través de la “Tabla de sistematización de contenidos”. Así, se identificaron los de mayor incidencia o relevancia, a juicio de las investigadoras, para luego derivar de ellos recomendaciones de mejora respecto a la comunicación interna del ICEI.

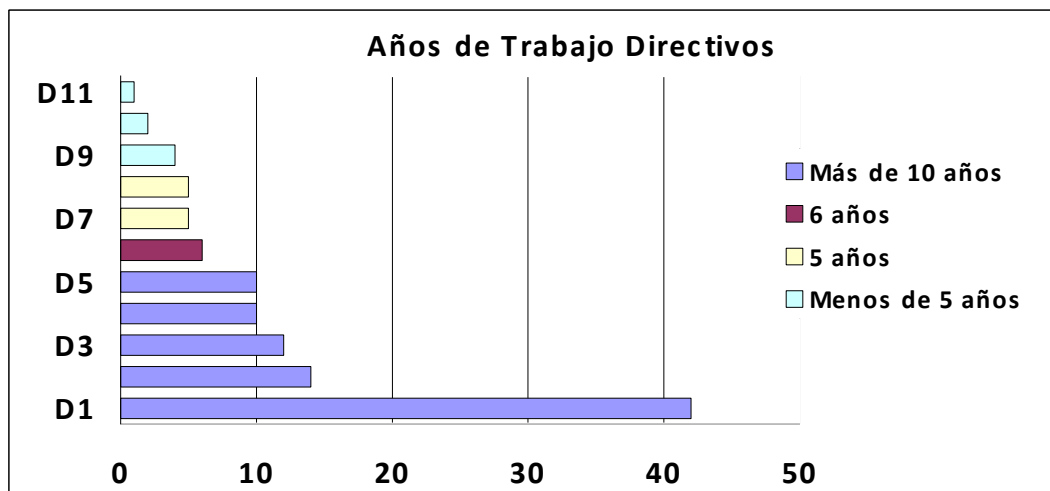
## IV. Resultados y análisis

### 4.1 Análisis general de resultados

#### 4.1.1 Análisis por estamentos

##### a) Directivos

De los once directivos entrevistados para este estudio –aquéllos a cargo de un área, cinco de ellos (45%) tienen más de 10 años trabajando en el ICEI –desde la existencia de la Escuela de Periodismo-. Uno de ellos, que estaba pronto a jubilar, llevaba 42 años de servicio, otro más de 6 años y dos más de 5 años. Los datos recabados en las entrevistas, indican que el promedio de años de trabajo en la misma institución, es de 8 años.



En términos generales, al analizar la totalidad de las respuestas de los Directivos, es posible distinguir un grupo de entrevistados con pensamientos muy similares y que tienen en común la tenencia de sus oficinas en el edificio nuevo – sede de la carrera de Cine y Televisión-. Estos, son más críticos frente a los problemas de comunicación que enfrenta el ICEI, especialmente en cuanto a su evaluación y sus falencias, por ejemplo la necesidad de espacios de encuentro para discutir temas de interés en un entorno más amigable y abierto.



Lo positivo, destacado en la comunicación en el ICEI, es la buena relación interpersonal. Esto debido a los vínculos establecidos para el desarrollo del Instituto por el cuerpo académico. Como señala uno de los entrevistados. “Hay compromisos con el proyecto, por lo que hay un gran espíritu de aporte”, Además, otro agrega que es posible compartir con gente de alto nivel intelectual.

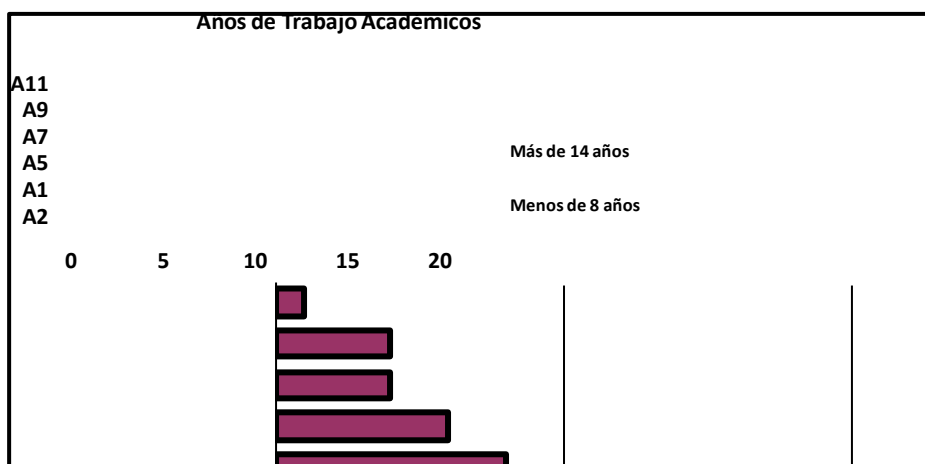
Otro punto importante es la forma de ingresar a trabajar al ICEI, la mayoría de los casos tiene relación con ser una persona “conocida” por alguien. El 72% del total, lo hizo debido a la invitación directa desde la Dirección o por contactos personales y por haber estado ligado previamente al Instituto como ayudante o ex alumno. Sólo tres profesionales postularon por iniciativa propia.

En cuanto a la comunicación con sus propios jefes y subordinados, todos las declararon como buenas y fluidas. Solo una persona la declaró netamente formal con su superior. En los demás, abunda la mezcla entre lo formal e informal, lo que permite una relación transversal, poco burocratizada y jerarquizada.

En relación a las actividades que efectúan los directivos, la mayoría menciona que debe cumplir múltiples funciones, pues además de labores académicas tienen una fuerte carga administrativa por el cargo que ocupan. El 91% debe ir a los Consejos de ICEI y Ejecutivo, la misma cantidad está repartida en comités o comisiones, nueve hacen clases de pregrado y seis en posgrado, sumando a esto actividades de investigación, extensión y publicaciones. Esto, según explicaron, se debe a la escasez de personal por falta de recursos económicos.

### ***b) Académicos***

De los once académicos entrevistados para este estudio –es decir que sus principales funciones no tengan que ver con el área directiva netamente-, sólo tres tienen más de catorce años de trabajo en el ICEI, por lo que la mayoría son profesionales jóvenes con no más de ocho años de labor en el Instituto.



De ellos, existen dos grupos que se distinguen claramente a partir del análisis de las respuestas: Uno correspondiente a aquellos profesores que tienen oficinas en el ICEI, los académicos tipo A (6 de ellos, correspondientes al 54%) y otro conformado por los académicos que sólo están en las dependencias del instituto mientras realizan clases y/o trabajan en asuntos administrativos antes de la jornada docente, los tipificados como tipo B<sup>107</sup>.

Cabe señalar, que cinco de ellos (45% de los entrevistados, tres pertenecen al primer grupo y dos al segundo) fueron ex alumnos de la carrera de Periodismo, por lo que han desarrollado otro tipo de relación personal con sus “ahora” colegas, quienes anteriormente eran sus profesores. Además, sólo dos de los entrevistados llegaron a trabajar al ICEI vía concurso público, el resto declaró haber llegado por haber sido ex alumno, ayudante de alguna cátedra y recomendado o a pedido de un amigo que ya trabajaba en el instituto. Esto aporta un antecedente no menor, ya que la mayoría de los académicos llega por “recomendación de”, y no ciñéndose a una descripción de competencias específica para el cargo.

Del total de académicos entrevistados, el 100% realiza clases de pregrado y el 54% (seis de un total de once personas) también en postgrado. Entre los profesores tipo A, todos realizan investigación. Cinco de ellos trabajan en alguna comisión; otros dos

<sup>107</sup> Para conocer las especificaciones de cada tipo se recomienda volver a las páginas 40 y 41.

guían tesis y al menos tres declaran realizar actividades de extensión. De este modo, es posible comprender el porqué se repite la afirmación “existe poco tiempo”, debido a la cantidad de actividades que deben ejecutar. De hecho, dos de los entrevistados declaran realizar funciones “extra” a las que les corresponden. “Aquí todos hacemos más de lo que deberíamos, si alguien tiene jornada completa, hace jornada y media”.

Lo anterior, más las escasas instancias de reunión entre académicos, afectaría – según lo expresado por ellos mismos- la comunicación de este estamento, pues podría haber un mayor intercambio de experiencias, que serían beneficiosas para el mejoramiento de la malla curricular actual de las carreras impartidas por el ICEI. Esta falencia es detectada por la totalidad de los académicos que no poseen oficina, pues se perciben más incomunicados que el resto de sus colegas.

A la pregunta “cómo evaluaría su relación con su(s) jefatura(s)”, el 100% respondió que la califica como “buena”, lo que instala en un muy buen pie sus relaciones laborales en el ICEI. La mayoría destaca que el tipo de comunicación que se da con las jefaturas es una mezcla entre formal e informal, por lo que no hay un límite claro sobre los tópicos a tratar cada vez que se da cualquiera de los dos tipos de comunicación. Cabe señalar, que sólo uno de los entrevistados afirma tener solamente comunicación formal con su jefatura directa.

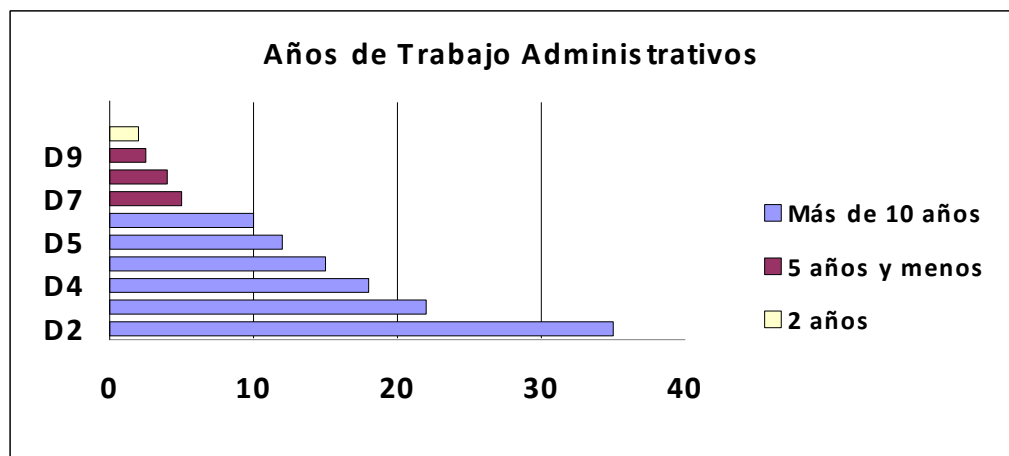
En términos generales, las mayores necesidades de los Académicos –especialmente de aquellos que no permanecen mucho tiempo en el ICEI- es de más instancias de encuentros académicos formales entre ellos para intercambiar ideas, coordinar materias, mejorar y planificar la malla curricular. Ocho de los entrevistados (correspondiente al 72%) planteó esta falencia. “Creo que tenemos demasiadas reuniones administrativas y por falta de tiempo hemos dejado de lado las académicas, que son las que más importancia tienen”.

Además, evidencian que hay una falta de comunicación pues hay asuntos que no se les informa de manera adecuada. “Hay decisiones del comité directivo que no se les comunican a todos”, por lo que solicitan una comunicación más eficaz y sistematizada,

donde existan registros y procesos formales conocidos por todos. Además desean que se optimice el tiempo de las reuniones y sean puntuales a la hora de inicio y de término de ellas. Lo anterior, es especialmente evidenciado por los pertenecientes al Tipo B, incluso uno de ellos declaró que “cuando voy a la escuela me paseo por los pasillos, ya que de esa forma me entero de las cosas que pasan” y otro mencionó que “es conocida la famosa des-comunicación en el ICEI, a causa de la poca comunicación y más aún entre los académicos, que no estamos comunicados”.

### c) **Administrativos**

De los diez administrativos entrevistados para este estudio, más de la mitad (60%) tiene más de diez años trabajando en la organización. Esto es importante, tomando en cuenta que antes de la creación del ICEI (2003), ya realizaban labores para la carrera de Periodismo, por lo que han experimentado y observado los procesos de cambio antes mencionados.



Por el contrario, el resto (40%) de los entrevistados son parte de las contrataciones realizadas después de la fundación del ICEI. Éstos poseen cinco años o menos de trabajo, dos de ellos no superan los dos años y medio de labores.

Tales antecedentes permiten suponer que gran parte de los administrativos tienen antigüedad de trabajo en el ICEI, lo que les ha permitido conocerse y entablar relaciones interpersonales.

La mencionada diferencia en los años de trabajo, posibilita reconocer la representatividad de la muestra, que busca recoger las opiniones tanto con las personas nuevas que se integraron recientemente al instituto, como de aquellas antiguas que han vivido todo el proceso de crecimiento del ICEI.

En términos generales, la opinión que más destaca es la falta de comunicación oportuna, “cosas que deberían saberse, no se saben a tiempo o se suponen sabidas de antemano” (4 de 10 expresan esta idea como primera mención). Para muchos, éste es un problema real en cuanto a situaciones de urgencia, pues si necesita responder de manera adecuada ante un momento límite y no se posee toda la información, es imposible tener desempeño profesional o al menos de la calidad esperada por las entidades superiores o el jefe.

Además, se evidencian problemas en la comunicación interna a raíz de la existencia de rumores y más la falta de información clara y oportuna entregada a la membresía, lo que es mencionado por tres del total de entrevistados (30%).

A pesar de lo anterior, en cuanto a la comunicación con sus jefes, el 80% la califica como buena y un 20% como muy buena, tanto la formal como la informal. Esto provoca cierta contradicción respecto al párrafo anterior, pues son sus jefes los que deberían informar a tiempo aquello que necesitan. Es decir, la mayoría de los entrevistados aceptan estos problemas y se adaptan a ellos, al sopesarlo con factores como el clima y ambiente laboral, los cuales son evaluados positivamente.

Otra afirmación que se repitió en los entrevistados –dicha por 3 de 10- fue que “es necesario un jefe de personal”, que se preocupe especialmente de las relaciones y situaciones que se generan entre los trabajadores. Según expresan, este cargo permitiría mejorar las relaciones entre los administrativos, aclarar antiguas rencillas o “mala onda” y evitar los rumores, ya que afectan las relaciones laborales y personales “si no le caes bien a alguien y necesitas de esa persona algo urgente, ésta puede no hacer lo que promete y te deja al final de sus prioridades”.

Uno de los hechos relevantes que ellos distinguen, es el paro ocurrido a mediados de 2008, cuando estudiantes y funcionarios del campus Juan Gómez Millas de la Universidad de Chile cesaron sus labores para manifestar su opinión sobre algunas de las aristas del proyecto Bicentenario.

El proyecto Bicentenario, es una iniciativa para la revitalización de las Humanidades, Artes, Ciencias Sociales y Ciencias de la Comunicación del Campus Juan Gómez Millas, perteneciente a la Universidad de Chile. Su objetivo principal es “Desarrollar, actualizar e integrar las disciplinas de las Humanidades, las Artes, las Ciencias Sociales y las Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Chile, conforme a estándares de excelencia y competitividad internacional, en función de las necesidades del país, a través del fortalecimiento y renovación de los recursos humanos, la modernización de la gestión académica y administrativa y la configuración de un campus multidisciplinario modelo”<sup>108</sup>.

Esto implica un trabajo conjunto entre la universidad y el estado. De hecho, en marzo de 2009 el Ministerio de Educación (Mineduc) y la Universidad de Chile firmaron un acuerdo para que el gobierno entregue un total de \$25 mil millones durante cinco años para su realización.

Por lo tanto, esta iniciativa requiere el trabajo mancomunado de los tres estamentos de cada unidad académica de la universidad. Sin embargo, existió una ocasión en que al momento de firmar los acuerdos, los funcionarios no estuvieron de acuerdo con la propuesta, razón por la que decidieron manifestarse. En este contexto, ellos lograron generar transformaciones en relación a sus condiciones. Sostienen que luego de este hecho, hubo un cambio por parte de los Directivos frente a sus opiniones y demandas.

Otro de los puntos demandados por uno de los entrevistados es que no existe un proceso de inducción establecido. Cuando ingresa un nuevo trabajador esta persona

---

<sup>108</sup> Universidad de Chile (2008): “Iniciativa Bicentenario Campus Juan Gómez Millas. Proyecto de revitalización de las Humanidades, Artes, Ciencias Sociales y Ciencias de la Comunicación. Un Proyecto para Chile”. Universidad de Chile, Santiago. Pág. 27.

no recibe una instrucción que le indique cómo hacer su trabajo, lo que genera problemas. Esto deja la adaptación del nuevo trabajador en las manos de la buena voluntad del entorno y la resiliencia<sup>109</sup> de las personas. Un hecho que parece muy relevante en una organización que está en proceso de crecimiento, incorporando nuevos miembros.

#### 4.1.2 Análisis por variables

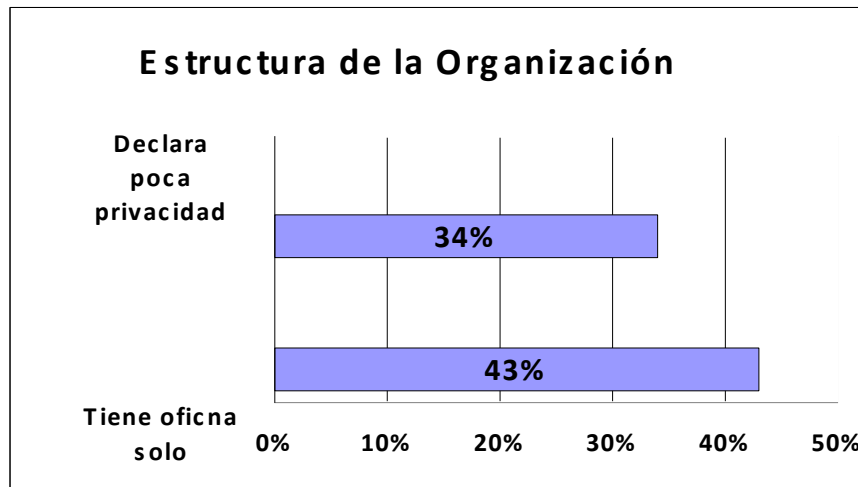
##### **a) Estructura de la organización**

###### ***Infraestructura***

Casi la totalidad de los directivos entrevistados (cerca del 91%) declara tener oficina solo y una persona la comparte. Sin embargo, esta última no tiene problemas con las personas con las cuales convive. Esto está dado por el cargo que tienen, el cual al ser de más rango tiende a tener una oficina individual y en espacios específicos. Por ejemplo, según se pudo comprobar en las jornadas de observación etnográfica, en el edificio antiguo del ICEI, una de sus alas concentra 4 oficinas de Directores: Dirección del ICEI, Subdirección, Dirección Económica y Administrativa, y Dirección de Pregado. Cerca de ellas se encuentra la Dirección de Posgrado y a unos metros Relaciones Públicas junto a la Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio. Los demás están más dispersos. Es por esto que algunos entrevistados han dicho que existe una línea imaginaria divisoria entre jefes y el resto. En palabras textuales de un entrevistado perteneciente a este grupo “la distribución de las oficinas afecta a la comunicación pues existe una división entre jefatura y ‘perraje’, debería haber más mezcla”.

---

<sup>109</sup> Resiliencia: Capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente, a pesar de las difíciles condiciones de vida y, más aún, de salir fortalecidos y ser transformados por ellas. En Combariza, Helena: *La Resiliencia: El oculto potencial del ser humano* ([http://aiur.us.es/~kobukan/la\\_resiliencia.htm](http://aiur.us.es/~kobukan/la_resiliencia.htm)).



Sumado a lo anterior, el 45% (5 personas), cree que las estructuras físicas son malas, especialmente por la falta de espacios, la poca privacidad y dificultades para lograr la concentración a causa de excesos de vidrios. En cambio, el 36% (4 personas) dice que es buena e incluso le gusta por el tema de la transparencia. Sin embargo, una de ellas mencionó que tuvo que poner cortinas para tener un poco más de privacidad. El resto dijo haberse acostumbrado.

Sólo dos de los académicos entrevistados declara tener oficina solo y de los demás, algunos la comparten y otros no tienen pues no la necesitan. De aquellos que declaran tener oficina compartida (50%) todos coinciden en que se sienten cómodos en ella en cuanto a las personas con quienes deben compartirla. Sin embargo, mencionan que el espacio es reducido y poco amable para la concentración que requiere cada una de las labores académicas –tales como la corrección de tesis y pruebas; análisis y redacción de textos; lecturas para sus investigaciones, entre otras- a causa de los vidrios en las oficinas que permite ver a la gente pasar o facilita la entrada de cualquier tercero que desee hablar con ellos.

En cuanto a la estructura física de las oficinas, es posible encontrar grandes diferencias en las opiniones de los Académicos Tipo A y aquellos que pasan menos tiempo en las dependencias del Instituto. Los primeros mencionaron sólo aspectos negativos, pues si bien se han acomodado al espacio en el que deben realizar sus



labores, lo caracterizan como poco privado, poco acogedor, reducido y que no permite la concentración necesaria para el trabajo académico.

En cambio, los Académicos Tipo B, en su mayoría con menos años de trabajo en el ICEI y que en casi su totalidad no tienen oficina, todos mencionaron que les gustaba – dos de ellos encontraron bonito el edificio- pues indicaba “apertura” y “transparencia”. Incluso, uno de ellos indicó que lo no le parecía adecuado que el Director de la Carrera de Cine estuviera alejado de los demás directores del instituto.

Por otra parte, los Administrativos, debido a las características de sus cargos – sumado a la falta de espacios y a la incorporación de nuevos contratados-, sólo dos tienen oficina propia. Los demás deben compartirla con otra persona, incluso en algunos casos no disponen de un lugar cerrado, sino de escritorios dispuestos en pasillos o entre oficinas –tal como se constató en las jornadas de observación. Eso implica que frente a sus lugares de trabajo suele circular gran cantidad de gente, lo que en ocasiones puede afectar su privacidad. No obstante, todos se declaran acostumbrados a tales condiciones, ya que comprenden las carencias que afectan al ICEI en este proceso de renovación y crecimiento.

A pesar de lo anterior, cabe señalar que para aquellos que tienen labores de atención a alumnos, la distribución cercana y abierta de las oficinas es un beneficio para su trabajo, pues les hace facilita su labor. Sin embargo, perciben de igual modo la poca privacidad existente.

Esta misma situación –referida a la falta de privacidad- se repite al consultarles sobre la estructura de las oficinas, específicamente en relación a las murallas de vidrio que permiten ver qué están haciendo las personas dentro de ellas. Si bien para algunos es positivo pues, les ayuda a sus labores cotidianas “si alguien me pregunta por algún profesor, yo miro y veo al tiro si está o no”, para otros la tarea se hace más difícil, especialmente si el profesor o director ha pedido no ser interrumpido. “Es complicado negarle la entrada a alguien que viene si ve que el académico está en su oficina”.

Según lo constatado en la observación etnográfica, los funcionarios están distribuidos en los tres pisos del ICEI. Esto produce una diferencia entre quienes trabajan en el tercer piso (donde se ubican las oficinas) y quienes realizan sus labores en el resto de los niveles. El primer grupo tiene comunicación más directa con el ámbito directivo del ICEI, en comparación a los que pertenecen a los otros pisos, quienes se sienten más desplazados o poco tomados en cuenta. De hecho, todos los libros de observación graficaron situaciones de acercamiento entre funcionarios del tercer piso y demás miembros del ICEI que tuvieran oficinas en ese lugar. “Cómo está tu hijo”, “cómo te fue el otro día”, entre otras, son frases comunes por parte de algunos académicos y directivos hacia las secretarías y auxiliares que se encuentren en el último piso, ya sea en pasillos u oficinas, en especial tal situación se presentó al momento de entrada o salida de las personas para cumplir su horario laboral –tanto en las mañanas como en las tardes-, según cada caso.

En relación a lo anterior, quienes se ubican en el primer y segundo piso, evalúan negativamente las comunicaciones. Se sienten más lejanos y menos tomados en cuenta.

En resumen, 14 de los 32 entrevistados en total tienen oficinas solo, los demás en su mayoría deben compartirla y en otros casos no poseen ninguna, especialmente algunos administrativos, como auxiliares, y Académicos Tipo B. Las opiniones frente a las estructuras de las oficinas coinciden en que el espacio escaso y poco privado, para la cantidad de gente que alberga, lo que a su vez influye en la concentración del desempeño diario. En efecto, los libros de observación reflejan que el desplazamiento de las personas es bastante recurrente, ya sea para ir de una oficina a otra o para entrar y salir de las dependencias. A modo de ejemplo, tomando como referencia el libro 1 fechado el 22 de octubre de 2008, de 132 hechos observados, 68 fueron sólo movimientos de personas, es decir, corresponde al 51% de registro de ese día.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> El total de hechos observados fue de 512 durante los cinco días registrados. De ellos, 301 fueron sólo desplazamientos, es decir, más de la mitad (58%) de los registros, entre las 10:00 y 18:00 horas.

### ***Estructura organizacional***

Respecto al organigrama, aquellos directivos con más años en la organización son los que mejor lo describen (5 personas), pues pueden construir los lineamientos hasta sus últimas partes. Cuatro del total logran construir estructuras principales y cargos, Dirección ICEI, Subdirección, Dirección y Jefaturas por Escuelas y otras Direcciones pero dudando en las dependencias. Finalmente, dos personas sólo lo construyen vagamente, en las líneas gruesas, como identificar la Dirección del ICEI y las Escuelas solamente.

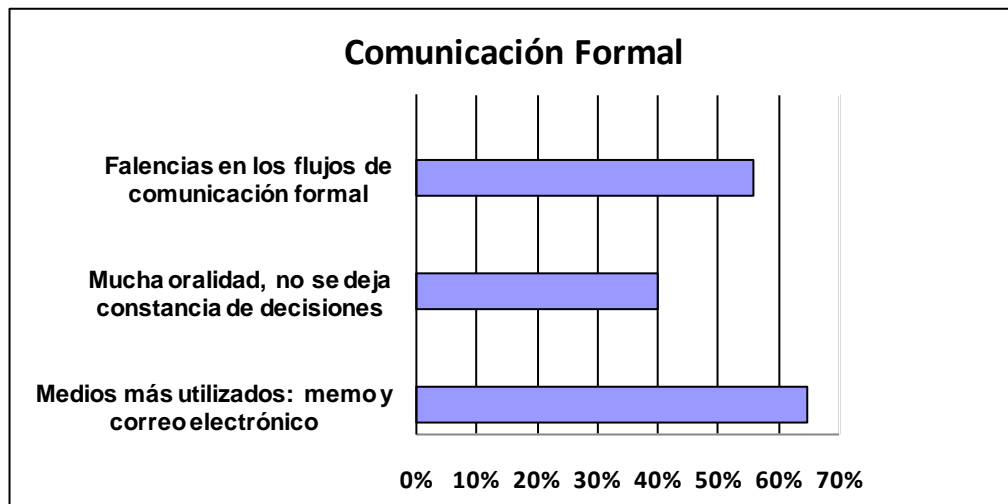
De los Académicos, ocho lo conocen (72%), de ellos seis lo describen hasta las jefaturas de escuela –tomando en cuenta dirección ICEI, subdirección, dirección y jefaturas por escuelas- y dos la describen en detalle, hasta áreas más profundas del organigrama como biblioteca, revista comunicación y medios, entre otras.

En cuanto a los Administrativos, tienen nociones básicas de éste, comprenden cómo está organizada la plana directiva. Además, son capaces de ubicarse dentro de éste, señalando relaciones de dependencia con determinadas áreas o personas y las funciones de las áreas directivas. Sin embargo, llegan hasta las jefaturas de carrera y no continúan describiendo otras unidades. Esto puede significar la importancia y atención que reciben estas áreas por parte de los funcionarios, y/o el desconocimiento de aquellos equipos con las cuales no debe trabajar directamente.

En resumen, en cuanto al conocimiento del organigrama, sólo 13 del total de entrevistados lo conocen hasta sus niveles más específicos, los demás reconocen los mandos de control principales, aunque muchas veces confunden los alcances de cargos de cada uno. Son algunos administrativos y, especialmente, los académicos que no son de planta y de reciente ingreso los que se vieron muy limitados a la hora de describirlo.

### **b) Comunicación formal**

Los entrevistados pertenecientes al estamento directivo mencionan tener mucha comunicación formal (6 de ellos lo señalan), a causa de la gran cantidad de reuniones a las cuales deben asistir y todo el papeleo que deben llevar. Los medios de comunicación más utilizados son: el “memo” y el “correo electrónico” con un 81% de las menciones cada uno –de hecho uno de los entrevistados dijo que “el correo electrónico se utilizaba como método para comunicar información formal entre las unidades-, le siguen las “reuniones” con el 63%, al igual que las “resoluciones”, “oficios” y “actas”. Más atrás con un 27% están los “Comités”, los “Consejos ICEI” y las “conversaciones en oficinas”, respectivamente.



Tres de los directivos entrevistados señalan que la mayor cantidad de comunicación formal la realizan con el Director Económico y Administrativo y uno solamente señaló que la realiza con su jefe. De este modo, el contenido que se comunica por esta vía es principalmente de carácter académico y relacionado con toma de decisiones, por lo que muchas veces las discusiones y diálogos se alargan, invirtiendo mucho tiempo en este tipo de actividades.

Sin embargo, en su generalidad, los Directivos comprenden que por las características de sus cargos, deben realizar este tipo de tareas más formales que les demanda gran cantidad de dedicación, pues la mayor parte de las veces deben

resolver problemas o necesidades que afectarán a otras personas. A pesar de esto, hay veces que se les olvidan ciertos flujos formales. De hecho, uno de ellos declaró que “los que estamos a cargo de áreas más formales, tenemos que hacer más esfuerzos para que funcionen las cosas”.

Respecto a esto, al menos 4 entrevistados identificaron falencias en los flujos de comunicación existentes. “No hay comunicación fluida en el conjunto, pues la información en las reuniones de Comité Ejecutivo no se transmiten. Si bien se escribe un acta, sólo con eso se da por informado, pero en la realidad no es así. Como ICEI no hemos definido nuestras propias formas internas y externas de comunicación, por lo que se hace lo que se supone debe ser correcto. Es por esto que debemos definir esos flujos”.

“El Comité Directivo no tiene ninguna salida de información. Cada Directivo debiera informar a quienes corresponda, pero eso no se da y surgen los rumores”. Otro entrevistado agrega que “la cultura instalada no facilita el desafío de formalizar sus vínculos, porque hay cierta resistencia: se cree que obstaculiza y burocratiza. Pero es necesario porque este vínculo no siempre va a estar”.

Por su parte, los Académicos, en cuanto a comunicación formal, señalan que el medio más utilizado es el correo electrónico, con un 81% de las menciones; en segundo lugar se encuentran los memos y las reuniones o consejos con cuatro menciones respectivamente; en tercer lugar están las conversaciones en las oficinas y el teléfono con tres menciones respectivamente. En general, el tiempo que se le dedica a este tipo de comunicación está dividido: aquellos Académicos Tipo A que además tienen un cargo administrativo dicen que es “bastante” o “mucho” (36%); mientras que otros profesores mencionan que es “poco” o “muy poco” (36%), los demás no contestan la pregunta con claridad.

De acuerdo a los requerimientos de la Universidad de Chile, es fundamental que todas las decisiones que sean tomadas en el ICEI queden registradas. Para esta finalidad se utilizan los memorándum, por lo que su uso es necesario y casi obligatorio

para estos casos. En ese contexto, destaca que su uso sólo se remite a la formalización de esas medidas que fueron acordadas con anterioridad, de forma verbal, en vez de realizarse en instancias formales. Es decir, primero se conversa el tema oralmente y luego se formaliza a través de este documento.

Sin embargo, dos de los académicos afirman que la mayor cantidad de comunicación formal la realizan con el Director Económico y Administrativo y uno solamente señaló que la realiza con su jefe. De este modo, el contenido que se comunica por esta vía es netamente de carácter académico, es decir, coordinación de horarios de profesores, información sobre el inicio de clases, envío de notas, entre otros.

En este sentido, los académicos, en general, recomiendan o quisieran que se optimizara el uso del correo electrónico para este tipo de comunicación, “usando mejor las listas de grupos”, dijo uno de los entrevistados. Esto para que la comunicación sea más oportuna.

Uno de los entrevistados lo grafica en el siguiente ejemplo “el caso emblemático es la renuncia de Juan Pablo Cárdenas, que hasta el día de hoy nunca nos enteramos por qué ni cómo fueron las cosas. Todavía no llega una carta explicando qué pasó. Todos nos enteramos por rumores u otros medios, pero debería haber existido un proceso formal”. Esta falencia se ve aún más retratada cuando uno de los académicos nombró a Juan Pablo Cárdenas como Director de la carrera de Periodismo y uno de sus Jefes, siendo que ya había dejado el puesto meses antes de la entrevista. Esa situación refleja la falta de comunicación que los académicos que no tienen oficina en el ICEI, hacen notar en las entrevistas.

En cuanto a comunicación formal, los Administrativos señalan que los medios más utilizados, casi por empate, son el memorándum –especialmente usado para peticiones para el Director Económico y Administrativo o para informar sobre acciones a realizar- y la conversación cara a cara en oficinas, con 8 y 7 menciones respectivamente; y los

correos electrónicos (5 menciones) y las reuniones (4 menciones). Por último, se encuentran el teléfono (2 menciones), circulares (1 mención) y ficheros (1 mención).

Este resultado comprueba que el trabajo de los Administrativos –al ser de un carácter mucho más subordinado y dependiente- se desarrolla en gran medida a través de la comunicación formal. De hecho, al ser consultados respecto a cuánto tiempo le dedican a este tipo de comunicación, la mayoría declara que casi todo el tiempo. Es por lo anterior, que es posible deducir que tal vez sean los más formales de todo el Instituto (cuestión que se verá más adelante).

Por otro lado, el alto número de menciones en comunicación “cara a cara” significa que la mayor parte de los funcionarios reconoce que la conversación oral y directa es “la” manera de comunicarse en cuanto a cuestiones más simples, como confirmaciones de datos, informaciones específicas, etc., que ellos necesiten consultar para realizar sus labores. En este sentido, señalan que los asuntos de importancia es mejor hablarlos en persona y discutirlos en las oficinas, antes que tratarlos en reuniones. De hecho, uno de ellos declara que “la manera más efectiva de recibir información es la comunicación personal”.

Lo anterior implica pérdida de tiempo de trabajo, debido a que varias veces en el día necesitan desplazarse por las dependencias del ICEI. Además, como se ha mencionado antes, si las decisiones tomadas en conversaciones cara a cara no van seguidas de un registro por escrito, no queda constancia tangible de tal acuerdo.

En resumen, la comunicación formal en el ICEI ocurre a través de dos canales principalmente: memorándum, para la formalización de decisiones, y correo electrónico. En cuanto a los memos, quien más flujo tiene es el Director Económico y Administrativo, debido a las características de su cargo y su intervención tanto en la entrada como en la salida de estos documentos. En cuanto al correo electrónico, quienes más lo utilizan son los Académicos Tipo B, pues es el único medio factible para obtener información de lo que sucede en el Instituto.

Además, muchas de las decisiones que debieran tomarse en instancias de comunicación formal, se realizan vía oral e informalmente, lo que posteriormente afecta su puesta en práctica. Esto pudo ser comprobado en las jornadas de observación donde en total se registraron 18 reuniones espontáneas en oficinas –con mayor frecuencia en los primeros tres días de la semana-, generadas a partir de la necesidad de una persona de poner a discusión un tema relevante, esto con frecuencia ocurrió al encontrarse en pasillos o al ver a alguien pasar. Uno de los hechos constatados en el libro 2 -fechado el 28 de octubre de 2008- lo ejemplifica “un funcionario camina por el pasillo, al verlo pasar un directivo -desde su oficina- grita su nombre; éste se devuelve y entra a la oficina a conversar sobre una actividad que se hará próximamente, con la finalidad de afinar los detalles”. Cabe destacar, que por lo general los miembros observados prefieren trasladarse al lugar donde está la persona con quien deseen hablar, ya sea para comentar temas laborales como personales y que, en muchas ocasiones, sucede al mismo tiempo.

Tal situación tiene aspectos negativos y positivos: por un lado colabora en la rapidez de los procesos, los hace menos burocráticos, pero por otro, al utilizar canales informales, no compromete a las partes a efectuar en un plazo definido o de un modo determinado, aquello a lo que se llegó a acuerdo, provocando “confusión de información” u “olvido”. Así lo demuestra el libro 4, donde debido a la pérdida de un memorándum, la persona interesada debe confirmar la información a través de dos intermediarios.

En general, hay desidia o rechazo hacia los procedimientos formales, pues se los asemeja a la burocracia.

### ***c) Comunicación informal***

Todos los directivos entrevistados declaran que tienen comunicación informal, generalmente dada en aquellos lugares que permitan el encuentro como los pasillos (dicho por el 100%) y los almuerzos (mencionado por el 72%). Tres mencionaron las oficinas. Seis personas expresaron que la tienen con todos los estamentos sin distinción, los demás lo atribuyeron a razones de empatía, trabajo compartido y gente



conocida con anterioridad. En general, perciben que hay mucha más comunicación informal que formal, calificada como “siempre”, “mucho” y “todos los días” por el 54%. La causa estaría dada principalmente porque son pocos, todos se conocen y porque son una comunidad académica. De este modo, es vista como un aspecto positivo dentro de la organización.

A pesar de lo anterior, un número importante de Directivos señalaron que éste también puede ser un problema, pues puede causar confusión entre los miembros, si es que se abusa de ella. Algunos de los problemas que surgen por este abuso son que “muchas veces no quedan registros de las decisiones porque hay bastante comunicación directa, por lo que es muy fácil olvidarlas”, “hay procedimientos que no están claros”, “hay muchas cosas que funcionan a nivel de pasillos, lo cual posteriormente genera rumores y en ocasiones la comunicación informal puede superar a la formal”.

El problema, según señaló uno de los entrevistados, es la falta de planificación y control de variables en el proyecto de crecimiento del ICEI. “Si bien en el corto plazo la informalidad puede ser de mucha utilidad, al largo plazo no es práctico pues en algún momento cambiarán las personas y se perderá todo aquel vínculo entre ésta y el cargo, por lo que la comunicación ya no se dará de modo tan fácil”. Cuando llegue ese momento “no van a existir los canales formales para dar flujo a la comunicación. Es por esto que hay que cuidar que los cargos sean eso [funciones] y no personas”, agregó.

Por otro lado, desde el desempeño profesional, tres entrevistados mencionaron que los problemas comunicacionales que enfrenta el ICEI con la falta de formalidad y sobre informalidad, lo afectaría pues “las personas se desmotivan porque no saben cómo canalizar sus dudas”.

Todos los académicos entrevistados declaran que tienen comunicación informal, generalmente dada en aquellos lugares que permitan el encuentro como los pasillos (dicho por el 72%) y los almuerzos (mencionado por el 45%). Sólo uno mencionó las reuniones, el mail y las oficinas.

Especialmente los Académicos Tipo A atribuyen esto al sentido de comunidad-familiar que existe en la organización. Gran parte de los profesores observa una gran falencia en este aspecto tan informal, pues perjudica a la institución en sus deseos por seguir creciendo y llegar a ser Facultad. “No se ha formalizado como institución, ya que es una comunidad muy informal. Por ahora funciona, el problema es que tendrá que hacer frente a cambios globales de la universidad, a un crecimiento interno de su personal y otras exigencias que una comunidad no es capaz de enfrentar. Debido a esto, la formalidad le permitiría al ICEI asentar los cambios que necesita y proyectarlos en el largo plazo”.

Al mismo tiempo, bastantes académicos ven en esta máxima informalidad un problema, algunas de las opiniones lo grafican. “Hay cosas muy informales que no tiene criterios”; “se deja poca huella, no hay evidencia de las actividades, el ‘se dijo que’, se ocupa mucho”; “hay mucha comunicación informal, a veces hay cosas que deberían ser formales porque si no, uno no sabe qué sí es importante y qué no. En ese sentido, la comunicación es inorgánica e inconsistente, poco regular”.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta informalidad y la política de puertas abiertas también se ve como algo positivo porque desburocratiza los procesos y permite el diálogo y la discusión. El punto es que, a juicio de los entrevistados, debería ser algo más equilibrado que permitiera la convivencia de lo formal e informal.

Por otro lado, la mayor cantidad de comunicación de este tipo se genera entre los Académicos con un 91% de las menciones, luego con los Directivos, que son generalmente sus jefaturas (72%) y finalmente con Funcionarios (27%). Estas últimas se dan con mayor facilidad entre los académicos más jóvenes que tienen oficina en el ICEI. Las razones sobre por qué ocurre este tipo de comunicación con algunas personas y otras no, fueron: afinidades temáticas, trabajar juntos, ser conocidos de antes y haber sido compañeros de universidad.

En cuanto a este ámbito, todos los funcionarios declaran comunicarse informalmente con otros funcionarios. El 70% lo hace además con académicos y el 50% con directivos. Además, declaran que sucede en cualquier momento, a toda hora del día: en pasillos, al ir a buscar un café, al fumar, etc.; pero la instancia que más destaca es a la hora de almuerzo y la sobremesa “ese es un momento muy lindo porque hablamos entre todos”. Si bien observan que hay mucha comunicación informal, no la ven como algo muy determinante al compararla con la formal. En algunos casos no saben qué responder o dicen que es “más o menos lo mismo”. De hecho, en todos los libros de observación se verificó que varios funcionarios se reunían en las dependencias del casino en una misma mesa para almorzar, allí se mezclaban trabajadores de todos los pisos.

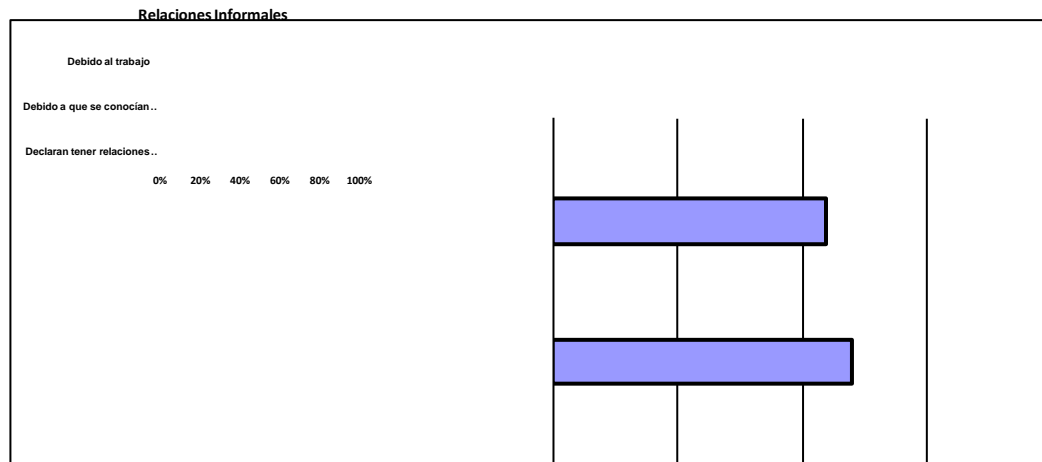
Respecto a su relación con los Académicos. Algunos de ellos perciben que los académicos más jóvenes, tienen una relación más cercana y cordial con los administrativos. Mientras que esto no ocurre con aquellos académicos de mayor edad.

En resumen, todos los estamentos, sin distinción, declaran que hay comunicación informal. Aquellos que permanecen varias horas del día en las dependencias del ICEI dicen que existe en exceso, e incluso supera en alto porcentaje a la formal. Esto fue posible comprobarlo a través de los libros de observación, pues en todos se encontró un alto flujo de comunicación informal, dada especialmente en pasillos y oficinas. Donde se entremezclaban temas académicos, profesionales, familiares y de coyuntura nacional.

Si bien esto es visto como algo positivo, pues permite cercanía entre la membresía, varios de los entrevistados señalan que al largo plazo podría convertirse en un problema. Considerando que el ICEI continúa su proceso de desarrollo hacia una organización más compleja.

#### **d) Relaciones informales**

La mayoría de los Directivos declara tener relaciones informales con miembros del ICEI (81%) y sólo dos no la tienen. Éstas se generan especialmente por un tema generacional, “haberse conocido antes” (4 personas), “trabajar en conjunto” (4 personas) y por “química y/o afinidad” (2 personas). Y está dada especialmente con académicos.



Casi todos los Académicos declaran tener relaciones informales con miembros del ICEI, a excepción de uno que respondió no tenerlas. Éstas se generan especialmente con otros Académicos, es decir, personas del mismo estamento. Las razones por las cuales se establecieron estas relaciones son más o menos las mismas que las de comunicación informal, pero más influidas por el hecho de haberse conocido antes de trabajar en el ICEI o por haber trabajado juntos muchos años.

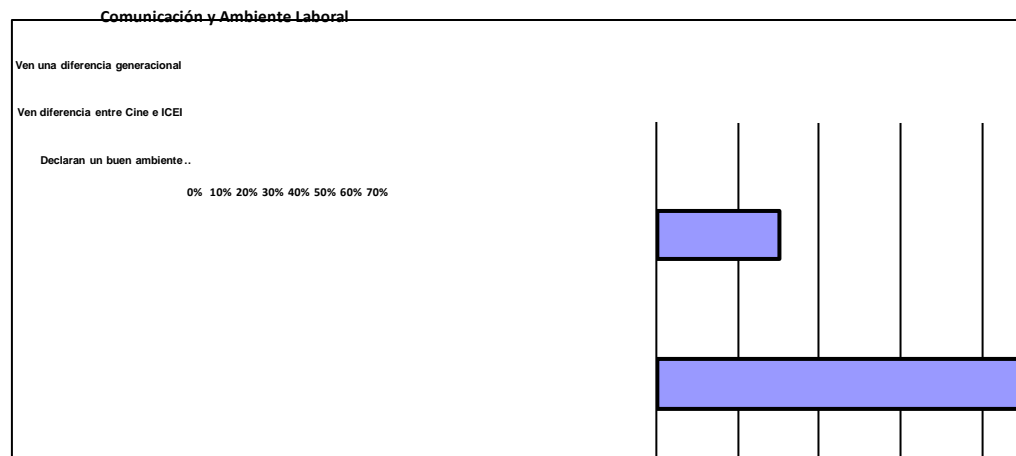
El 60% de los administrativos declara tener relaciones informales, aunque con pocas personas. Esto se da porque o se conocían anteriormente, trabajan cerca o juntos o simplemente por afinidad. Sin embargo, uno de la totalidad de administrativos declara que es importante mantener la división entre la vida privada y la laboral o la “buena onda”. “Como hay poco espacio, se escucha todo, entonces la gente cree tener derecho de opinar sobre cosas que no le corresponde”.

En resumen, la mayoría de los miembros del ICEI tiene relaciones informales con al menos uno de sus compañeros de trabajo. Éstas ocurren especialmente entre

estamentos, debido a que muchos se conocían anteriormente o comparten trabajo y gustos. Puede que la gran cantidad de relaciones informales que se generan en el instituto esté favorecida por el alto uso de comunicación informal.

### **e) Comunicación y ambiente laboral**

El ambiente laboral es una de las cosas más positivas observadas por los Directivos, pues sienten que existe una comunicación horizontal y que la comunicación informal ayuda en este sentido. Según su apreciación, la comunicación es fluida y empática.



Sin embargo, parte de los Directivos ven que hay diferencias importantes en la comunicación entre las distintas unidades que conviven en el ICEI. Seis de ellos, lo mencionaron. Las explicaciones dadas para esto son distintas. Una de ellas plantea la existencia de dos generaciones: “una sobre los 50 años y la otra sub-40”.

Otra de las opiniones que se repitió es la existencia de tres culturas diferentes conviviendo en el ICEI. Culturas, porque tienen sus propios modos de relacionarse y comportarse entre ellos y con el resto, compartiendo criterios y opiniones comunes. Estas serían “académicos de formación básica, académicos que no tienen oficinas en el ICEI (Académicos Tipo B) y académicos de formación especializada de la carrera de Cine y Televisión. Con éstos últimos no hay mucho espacio de convivencia, pero hay una buena relación”.

Los primeros, en su mayoría, se distinguen por compartir pensamientos afines, por llevar muchos años de trabajo en el ICEI y tener una trayectoria importante en docencia. Los segundos se diferencian por estar más alejados del instituto que el resto de los académicos. Por lo general, no han permanecido mucho tiempo en el ICEI y no poseerían con tanto fervor el compromiso con el proyecto académico, pues por lo general sólo van a hacer clases. Es decir, no viven la organización como los Académicos Tipo A. Por último, los profesores de Cine y Televisión, están divididos físicamente del resto, sus oficinas están en el segundo edificio, y las clases la realizan en ese mismo lugar, sin necesidad de desplazarse a otras áreas. Además, comparten criterios de cómo entender la carrera, más técnica que de formación intelectual y prevaleciendo la cercanía con el alumnado. Por otra parte, no cuentan con toda la carga histórica de los académicos de Periodismo, pues son parte de un proyecto de carrera que recién está comenzando y en pleno perfeccionamiento.

Pero sin duda, la que más destaca y se repite es la diferencia entre las carreras de Cine y Televisión y Periodismo. “Yo creo que entre Cine y Periodismo hay diferencias, ya que Periodismo está más afiatado, tienen un sistema. En Cine estamos en ese proceso. Además, hay cosas que uno no entiende porque son cosas propias de la academia que nos diferencian”.

Uno de los entrevistados comenta que las diferencias pueden deberse a que “Cine es una carrera nueva y no hay muchos vínculos históricos entre esa unidad y Periodismo”. Otro, opina que existe una diferencia entre los académicos de ambas carreras y que es necesario detenerla a tiempo. “Falta que los profesores de Cine se mezclen más con los de Periodismo, que tengan una mayor relación entre sí, porque Cine al estar lejos, físicamente, puede transformarse en un guetto”.

Un tercero menciona que “a Cine le falta construir comunidad entre académicos y falta construir relaciones entre Cine y las lógicas de la Universidad de Chile, esa es una debilidad que tenemos como ICEI y es un tema preocupante”. Finalmente, uno lo explica como “hay diferencia porque son formas de organización distintas”.

Esta situación dada entre estas unidades académicas, para algunos Directivos puede afectar en el futuro el buen ambiente laboral (4 de ellos lo afirman), especialmente respecto a los términos formales de la comunicación. Uno de los entrevistados reflexionó respecto a esto y dijo que “puede ser que Cine sienta que su mirada no es escuchada o reflejada en las decisiones que se toman”.

En general, la comunicación del ICEI es evaluada por los Directivos como buena pero que falta (45%), mientras que el 36% la considera regular, por las falencias antes mencionadas.

Entre las propuestas de mejoría para la comunicación interna en el ICEI expuestas por ellos, destacan: (1) la necesidad de tener un vocero intermedio entre las jefaturas y subordinados que se asegure de transmitir la información de manera adecuada a todos quienes corresponda. También (2) detectar situaciones a tiempo que puedan requerir participación activa de académicos para resolver problemas, pues muchos de ellos pueden no estar en las instalaciones del ICEI al momento de definir asuntos importantes para ellos.

Por último, (3) planificar las comunicaciones y generar competencias, funciones y material adecuado para esas funciones. Armar un tipo de comunicación conocida por todos y compartida. “Es necesario institucionalizar las comunicaciones, que trascienda a las personas”.

Los Académicos por su parte, también ven en el ambiente laboral una de las cosas más positivas, pues lo califican como bueno y acogedor, donde existe un trato cálido y donde existe una “buena onda familiar”. Esta visión si bien es observada por todos, es especialmente recalcada por los Académicos Tipo B. También son destacadas las “pocas barreras de entrada con dirección”, otro punto a favor del instituto.

Sin embargo, al mismo tiempo son vistos otros aspectos negativos, especialmente en la división existente entre periodismo-ICEI y Cine. “Esa buena onda está a punto de perderse. Cine es un grupo aparte ya que periodismo y el ICEI tienen una misma

identidad e historia común. Hay un riesgo de que esto se convierta en pequeños feudos, por lo que necesita sistematicidad y periodicidad”.

Pero esta preocupación la manifiestan los académicos de periodismo y de formación básica, ya que los de la carrera de Cine no hacen mención especial a esto. Lo anterior puede ser preocupante, ya que deja en evidencia que esta nueva carrera está afianzando cada vez más una cultura de independencia del ICEI, que puede confirmar la noción de dos feudos.

Otra de las situaciones que marcan el ambiente laboral del ICEI según los Académicos, es la división generacional entre aquellos académicos más jóvenes y los que superan los 50 años, entre los que se encuentran también muchos de los directivos. Existe con esto una frontera autoimpuesta entre ambos grupos, que marca la existencia de dos grandes asociaciones etarias, cuyas características comunicativas y relacionales son particulares. Cada uno se relaciona de una manera distinta que los identifica y, a la vez, separa. Asimismo, el grupo más joven basa su vínculo no sólo en el quehacer dentro del ICEI, sino que también fuera de sus fronteras.

Muchos de los Académicos Tipo A concuerdan en que hay un problema con las direcciones intermedias. En este contexto, mencionan la inexistencia de liderazgos intermedios. “Esta es una comunidad estructurada entorno a un poder central muy restringido, donde no existen autonomías por parte de los diferentes Directores”.

Otro factor importante es la poca claridad en los roles que cumple cada uno, lo que dificulta el quehacer, ya que mucha gente no sabe a quién recurrir cuando requiere algo. Esto ya que no existen perfiles de cargo definidos que, a la vez, corresponda a las labores que desarrolla el funcionario. Esto también ocurre con los criterios del cómo operar, no están estandarizados.

En este marco, cabe destacar que una de las gestiones que fue reconocida explícitamente como buena por dos de los entrevistados, fue la del postgrado. Ésta es mencionada como un ejemplo de orden y comunicación clara.



En general, la comunicación del ICEI es evaluada por sus Académicos de manera dispar. Tres de ellos la califican como suficiente, uno como buena y otro como buena pero perfectible. Además, cuatro señalan que sólo es regular, mientras que uno la reconoce como mala desde una arista principalmente formal.

La mala evaluación radica en las falencias antes mencionadas, las que plantean que se pueden mejorar, a través de iniciativas como la definición de las estructuras. Esto refiere a determinar los perfiles de cargo y las competencias de cada persona, evitando la falta de claridad respecto a las dependencias, responsabilidades y roles. Lo mismo para los flujos de comunicación y operación, los cuales deben estandarizarse para evitar la incertidumbre.

Otra propuesta de mejora es la redistribución del poder, para que éste deje de estar centralizado y puedan emerger los liderazgos intermedios.

En un ámbito más concreto, se plantea optimizar el uso de paneles informativos cuya información sea clasificada y ordenada. Además debe evitarse el atochamiento de información y apuntar a la lectura rápida de los usuarios. Para esto se propone sistematizar la comunicación interna de la organización, ya sea a partir de un ordenamiento del quehacer del departamento de relaciones públicas y comunicaciones, o separándola de esta área, creando una unidad con dedicación exclusiva.

Para los Administrativos, en general, la evaluación de la comunicación en el ICEI indica que es necesario mejorar algunos aspectos. Si bien no es mala –a pesar de que dos personas la calificaron como mala y otra escasa- la mitad la describe como mejorable (3 menciones) y regular (2 menciones). Especialmente afectado por la falta de información y poca coordinación en la entrega de ésta. “Hay veces que una persona tiene que recuperar horas de trabajo y le avisan ese mismo día a minutos de irse para su casa”.

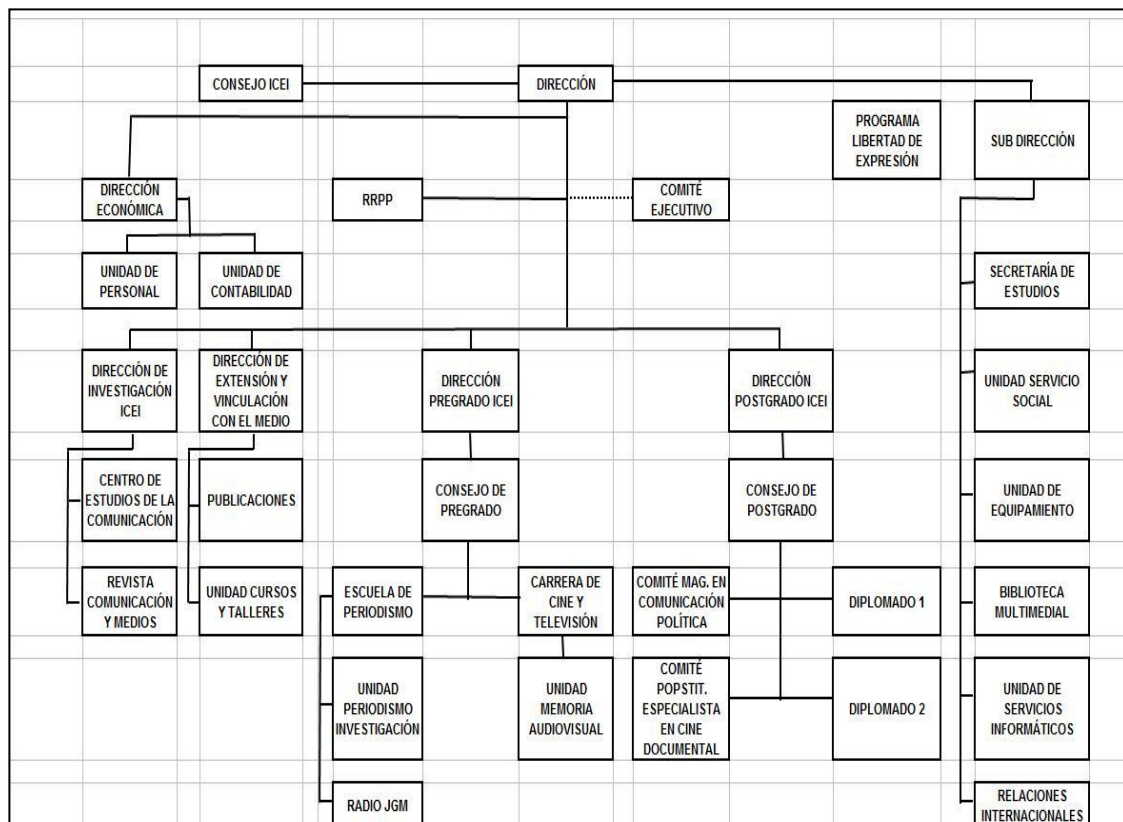
En resumen, el ambiente laboral es definido por todos como un aspecto positivo y rescatable de la organización, donde se siente una gran acogida por parte de los miembros. Esto fue posible constatarlo en las cinco jornadas de observación, en que la camaradería e interés por el bienestar de las personas se hacían notar. Por ejemplo, en colaboraciones para proyectos personales, disponibilidad para atender dudas o necesidades de otros, sin previo aviso, y el uso de las puertas abiertas en gran cantidad de oficinas, por lo que parece ser un lugar dispuesto a compartir. Además, se ve que las personas tienen confianza entre sí, pues no dudan en dar su opinión o consejo en conversaciones que otros empezaron. Sin embargo, uno de los grandes problemas es cómo incorporar a la carrera de Cine y Televisión al ICEI, como parte constitutiva y complementaria de éste y no como un agregado independiente<sup>111</sup>.

---

<sup>111</sup> Según lo demostraron los libros de observación, sólo 6 veces personas que tienen sus puestos de trabajo en el segundo edificio construido –donde se ubica en su mayoría Cine– ingresaron al edificio uno del ICEI. Esto revela el escaso involucramiento que existe entre ambos sectores y, por lo tanto, no experimentan del mismo modo su estadía en el trabajo.

## 4.2 Análisis de redes

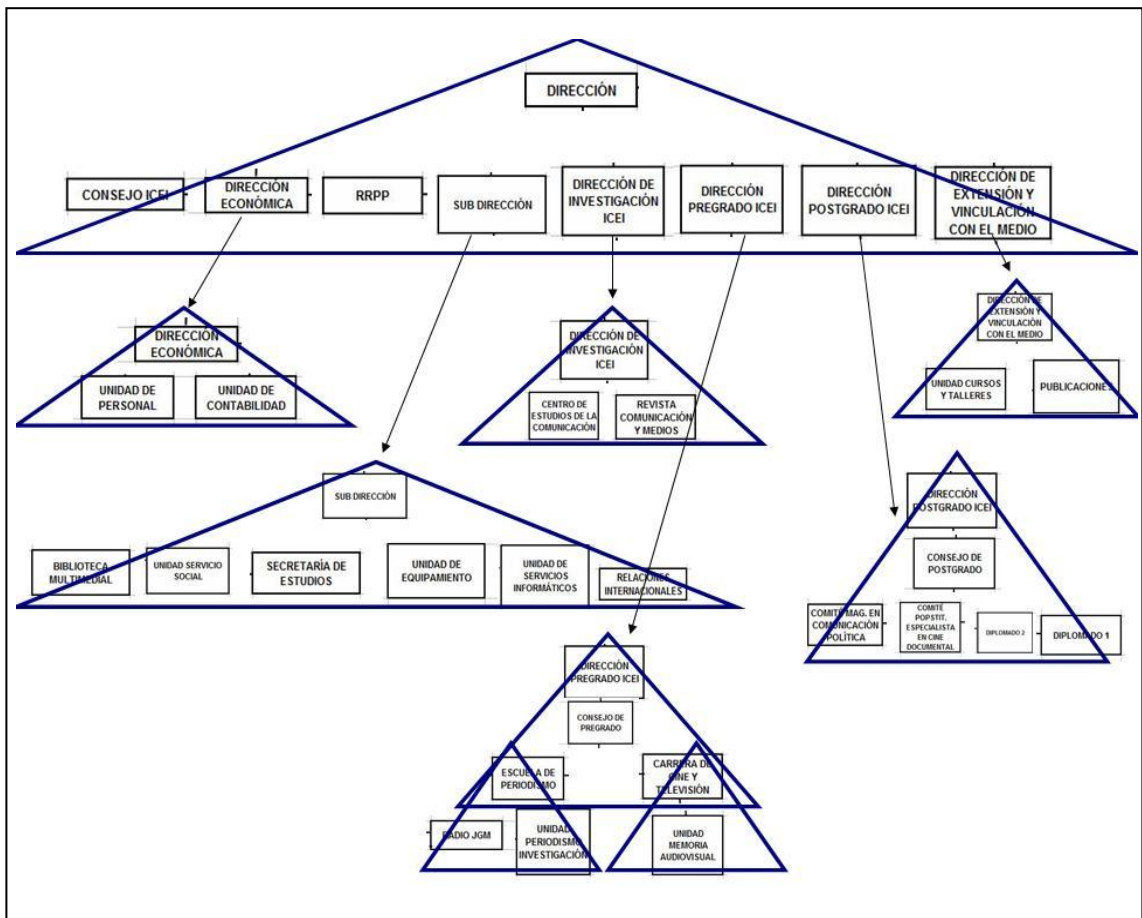
### 4.2.1 Organigrama ICEI



**ILUSTRACIÓN 1**

El organigrama del ICEI, responde a los parámetros comunes que tienen estas estructuras organizativas en otras facultades. A la cabeza está la dirección, de la cual dependen directamente ocho unidades: el Consejo del ICEI, la Subdirección, la Dirección Económica, el Departamento de Relaciones Públicas, la Dirección de Investigación, la Dirección de Extensión y las Direcciones de Pregrado y Postgrado. Desde éstas se desprenden el resto de la estructura organizativa.

Se puede observar cómo el ICEI posee una estructura mayor, conformada por la Dirección y las ocho unidades principales que de ella se desprenden. Una especie de pirámide directiva, que se va desagregando verticalmente hacia abajo, formado pequeñas sub pirámides (ILUSTRACIÓN 2).



**ILUSTRACIÓN 2**

En esta estructura están mencionadas las unidades administrativas, académicas, de investigación y de extensión. Cabe señalar, que en cada una de ellas no sólo se ubica la persona a cargo, sino que –en su mayoría- están compuestas por más de una persona.

Por otra parte, la pertenencia exclusiva a una unidad no es algo que ocurra frecuentemente. En la mayoría de los casos, los funcionarios del ICEI pertenecen dos o varias de estas divisiones organizativas. Esto se da especialmente con aquéllos que cumplen en rol de académicos, ya que la conjunción que ocurre con más frecuencia es la de académico-directivo.

Sobre el conocimiento de esta estructura, durante las entrevistas se pudo observar que es vago. En general distinguen la pirámide directiva, pero se desorientan al referirse a las distintas unidades que conforman las sub pirámides, cuya mención es aún menos clara. Esto, además, evidencia que existe una definición imprecisa de cargos, ya que muchas áreas pequeñas son identificados como existentes por la membresía, pero no pueden ubicarlos en el organigrama, debido a que no conocen con claridad su dependencia y función.

#### 4.2.2 Redes ICEI

Los resultados del análisis de redes se reflejan aquí a través de los tres modos de vaciado de información en tablas de datos, según se detalló en la metodología (ver “Análisis de datos”, página 52). Cabe destacar que el compromiso a guardar la identidad de los entrevistados, limita el análisis de los datos arrojados por las siguientes tablas de datos. Esto, no permite dar mayores detalles sobre los fenómenos destacados.

##### ***a) Comunicación formal ICEI***

La siguiente tabla (TABLA 1) contiene los resultados referidos a la comunicación formal entre los miembros de ICEI. En color se destacan algunos fenómenos llamativos, que serán explicados a continuación.

**Simbología:** d = Directivo

ac = Académico

ad = Administrativo

Ejemplo: 1ac = Académico número 1

	1d	2d	3d	4d	5d	6d	7d	8d	9d	10d	11d	1ac	2ac	3ac	4ac	5ac	6ac	7ac	8ac	9ac	10ac	11ac	1ad	2ad	3ad	4ad	5ad	6ad	7ad	8ad	9ad	10ad											
1d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1										
2d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1										
3d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
4d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1									
5d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1								
6d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1							
7d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
8d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1						
9d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
10d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
11d	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1					
1ac	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1					
2ac	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1				
3ac	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1				
4ac	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1				
5ac	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
6ac	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
7ac	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
8ac	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
9ac	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
10ac	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
11ac	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
1ad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
2ad	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
3ad	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
4ad	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
5ad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
6ad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7ad	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8ad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9ad	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10ad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

TABLE 1

- Se observa que la comunicación formal es un fenómeno transversal entre los miembros del ICEI, en el que no existen mayores distinciones de jerarquías. En la tabla esto se grafica en la mayor cantidad de números unos (1) versus los ceros (0) que hay en la planilla y en que éstos se presentan entre individuos pertenecientes a distintos estamentos. Esto tiene directa relación con lo declarado por los entrevistados, y detallado en el análisis por variables, donde todos los miembros de la muestra señalaron tener comunicación formal.
- La fuerte presencia de flujos de comunicación formal se entiende porque son necesarios para el correcto funcionamiento administrativo de la organización.
- En los casos que no existe comunicación formal, los individuos pertenecen a distintas unidades en la organización. Un ejemplo de ello, destacado con color amarillo, ocurre entre 2d (directivo n° 2) y 2ac (académico n° 2), entre quienes no existe comunicación formal, pues pertenecen a Postgrado y Pregrado, respectivamente. Similar es el caso de 5ad (administrativo n° 5) con 6d (directivo n° 6), destacado en color rojo, donde el primero pertenece a la escuela de Cine y Televisión, mientras que el segundo es de la Escuela de Periodismo.
- Uno de los individuos que tiene mayor comunicación formal (sólo una persona de la muestra no se comunica formalmente con él) es 3d (directivo n° 3), destacado en color verde. Esto tiene directa relación con el cargo que ocupa este directivo, ya que su trabajo e influencia es transversal a las distintas áreas y sub pirámides de la estructura.
- El otro individuo con el que ocurre un fenómeno similar es 10ad (administrativo n° 10), destacado en color celeste, que mantiene flujos de comunicación formal con todos menos con un administrativo. Esto se debe al servicio que él presta en la organización y por su expertise en una materia, que es transversal al trabajo que realiza la organización y sus miembros, por lo que es constantemente requerido.

- El cruce de las respuestas entregadas por los 32 entrevistados confirma un fenómeno llamativo evidenciado en el análisis por variables, que es que los flujos de comunicación formal no sólo se presentan según las líneas bajo las cuales se estructura el organigrama, sino que son transversales a este orden.

***b) Comunicación informal ICEI***

Esta tabla (TABLA 2) contiene los datos referidos a la comunicación informal entre los miembros del ICEI. En color se destacan algunos fenómenos llamativos, que serán explicados a continuación.

**Simbología:** d = Directivo

ac = Académico

ad = Administrativo

Ejemplo: 1ac = Académico número 1





- Los flujos de comunicación informal son menos recurrentes que los de comunicación formal. Sin embargo, siguen teniendo una fuerte presencia dentro de un estamento y entre estos.

- Entre estamentos, los directivos tienen más comunicación informal con los académicos. De hecho, el 72% de los académicos señalan mantener comunicación informal con directivos, mientras que ante la misma pregunta, sólo el 50% de los administrativos entregó una respuesta positiva.

- Un sólo directivo, destacado en color amarillo, mantiene flujos informales con todos los administrativos, debido a su rol en la organización. Éste presta servicios y, por tanto, interactúa con distintas áreas, pues requiere de la comunicación con diferentes unidades para realizar correctamente sus funciones.

- El resto de los directivos mantiene flujos de comunicación informal con aquellos administrativos cuyas labores están directamente relacionadas con él. Por ejemplo, una secretaria de escuela con el respectivo director de una escuela, ya que entre ambos no se da sólo comunicación formal, sino que también comparten flujos informales.

- Por lo planteado anteriormente, los administrativos establecen comunicación informal más con los académicos, como se ve en los espacios destacados con borde rojo. En porcentajes, el 70% de los funcionarios declaran comunicarse informalmente con académicos y el sólo 50% con directivos señala este hecho, tal como se detalla en el análisis por variables.

- La mayor presencia de flujos de comunicación informal entre los directivos y los académicos, destacado con bordes de color verde, puede verse influido porque la mayoría de los directivos también dictan cátedras. Por esto, se relacionan con el estamento académico directamente y como pares.

- Los flujos de comunicación informal de los académicos son, en general, transversales a los otros dos estamentos. Además de los flujos entre los mismos miembros del estamento, éstos también mantienen comunicación con directivos y administrativos, con una leve inclinación hacia los directivos. Esto puede ocurrir por el rol intermedio que juegan entre los otros dos estamentos. Por otro lado, gran parte de los académicos más jóvenes (menores de 40 años) son también ex alumnos, por lo que su relación con los administrativos está marcada por este factor histórico.

### ***c) Relaciones informales ICEI***

La siguiente tabla (TABLA 3) contiene los resultados referidos a las relaciones informales entre los miembros de ICEI. En color se destacan algunos fenómenos llamativos, que serán explicados a continuación.

**Simbología:** d = Directivo

ac = Académico

ad = Administrativo

Ejemplo: 1ac = Académico número 1



- Las relaciones informales son las que tienen menos presencia entre las variables evaluadas, ya que los unos (1) -algunos de ellos destacados en color verde y celeste- son mucho más escasos que los ceros (0) aquí graficados.

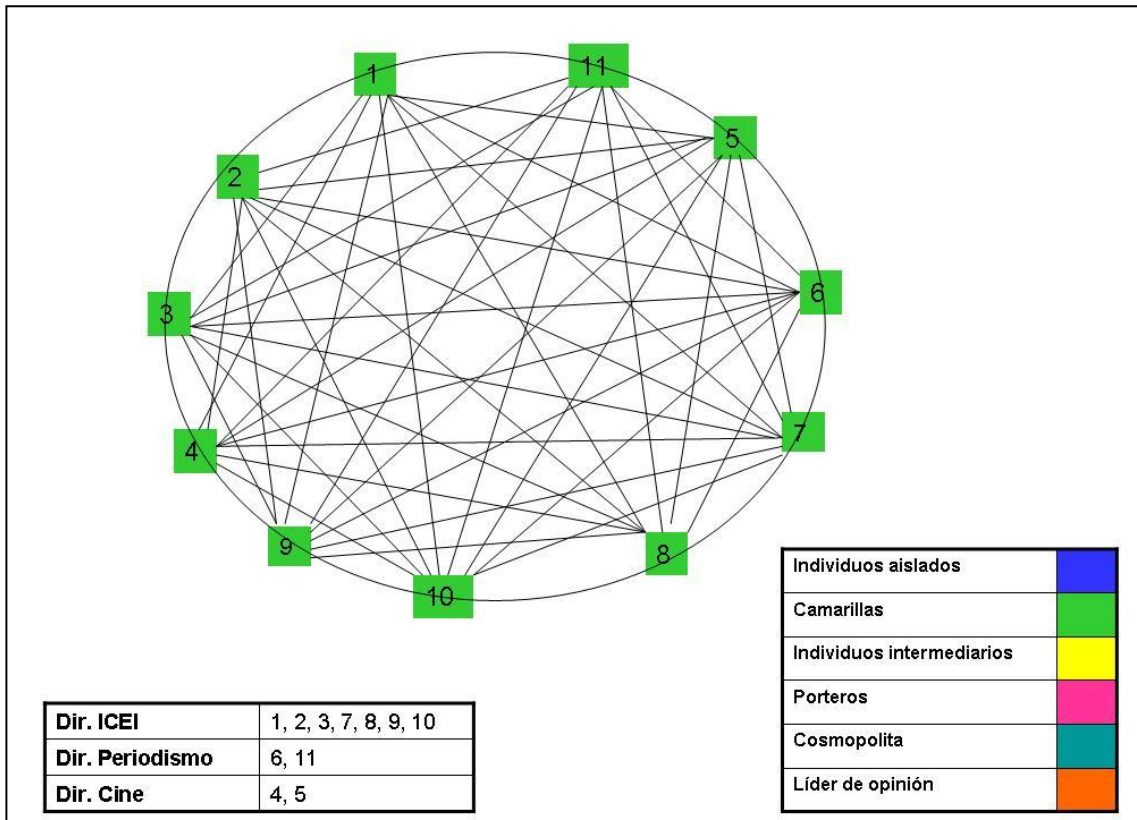
- En todos los estamentos existen casos de relaciones informales entre sus miembros, el 81% de los directivos, el 90% de los académicos y el 60% de los administrativos lo declararon.

- Las relaciones informales entre estamentos, sólo se dan en el caso de académicos y directivos -destacados con color verde-, ya que ninguno de éstos establece este tipo de vínculos con algún administrativo.

- Las relaciones informales parecen reforzar la tendencia abierta con la comunicación informal, que apunta a que entre académicos y directivos hay mayor interacción, que entre cualquiera de éstos y los administrativos. Así, estos últimos quedan aislados, conformando el recuadro con bordes azules, mientras que los otros dos estamentos presentan una mayor recurrencia de este fenómeno, que puede interpretarse como mayor cercanía.

#### d) Redes directivos

##### 1. Redes de comunicación formal directivos

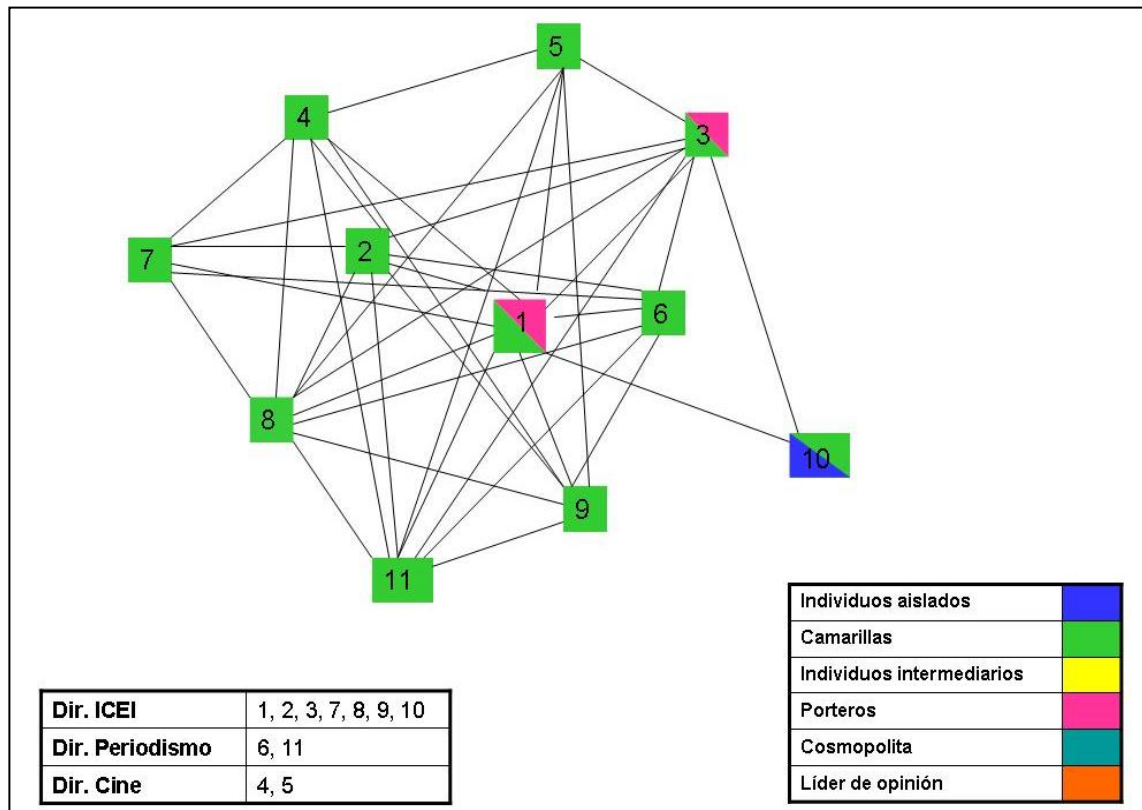


(Ver tabla, ANEXO 2)

- En términos de comunicación formal, todos los individuos que forman parte del grupo directivo, están relacionados y forman una gran camarilla. Esto, ya que comparten instancias formales, como Concejos o Comités. Además, quienes tienen a su cargo áreas como Extensión y Relaciones Públicas, son constantemente requeridas por los directivos de otras unidades, por lo que también se comunican formalmente.

- Lo anteriormente descrito, representa el estilo directivo que se intenta generar en el ICEI, donde se promueven instancias donde todo el equipo directivo y los jefes de áreas se interrelacionen en términos formales. Por esto, en el ámbito de la comunicación formal es complejo identificar individuos aislados o líderes que resalten sobre la camarilla que forma en grupo completo.

## 2. Redes de comunicación informal directivos



(Ver tabla, ANEXO 3)

- En el caso de la comunicación informal sucede un fenómeno similar al anterior, ya que la mayoría de los integrantes del grupo directivo se relaciona de esta manera. Sólo queda aislado el número 10, quien a pesar de esto forma parte de la camarilla, ya que se comunica informalmente con dos personas.

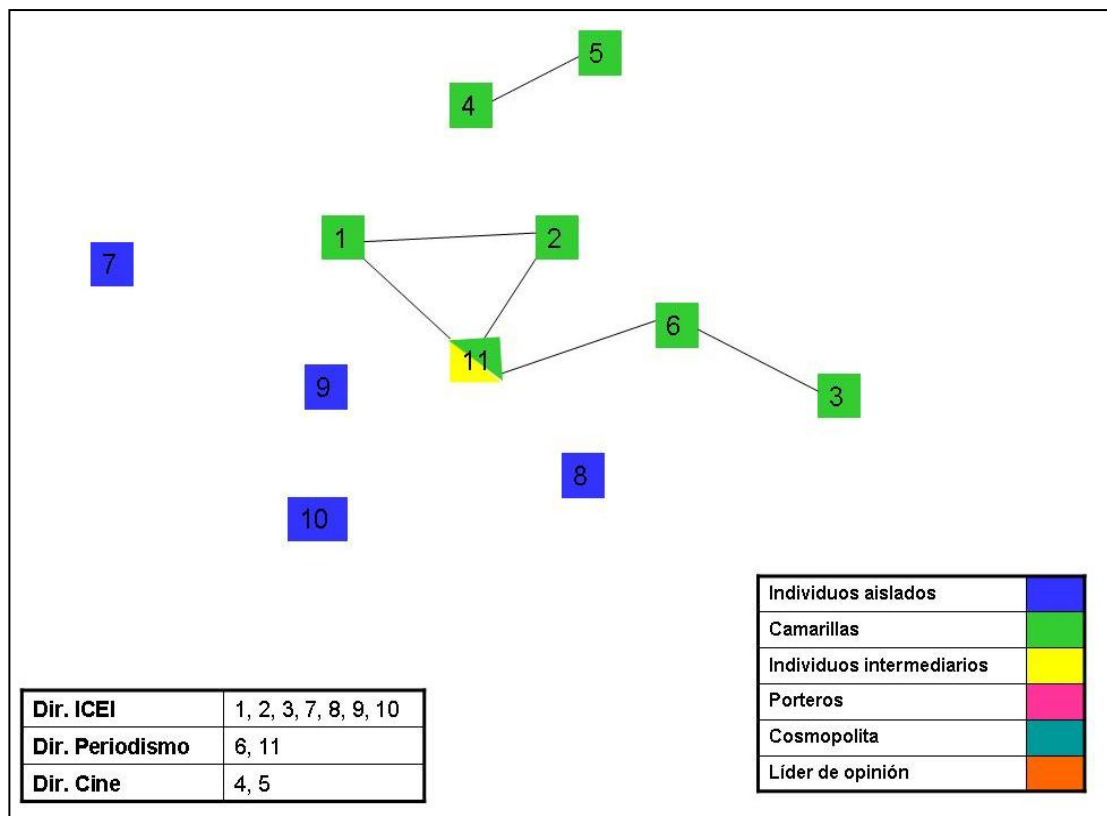
- El aislamiento de 10 se fundamenta en el principio que rige sus labores en la organización, que le hacen necesario propiciar la comunicación formal por sobre la informal.

- Se puede señalar, también, que la fuerza de la comunicación informal en la mayoría de los individuos de este grupo, corrobora la preponderancia que ésta tiene en el

quehacer del ICEI. Esto, porque muchos de los entrevistados afirmaron que numerosos temas relevantes o decisionales, son conversados informalmente.

- Destaca, además, que el individuo que canaliza con más fuerza la comunicación informal es 1. El que por su labor en la organización está constantemente en contacto con todo el grupo, y éste –como ya se ha revisado- es propenso a la comunicación informal.

### 3. Redes de relaciones informales directivos



(Ver tabla, ANEXO 4)

- A diferencia de los análisis anteriores (comunicación formal e informal), en este caso los individuos se disgregan y sólo existen relaciones informales en tres camarillas.

- Los individuos 4 y 5, que forman parte de una misma unidad académica, establecen relaciones informales formando una camarilla. La otra camarilla la componen 1, 2 y 11,

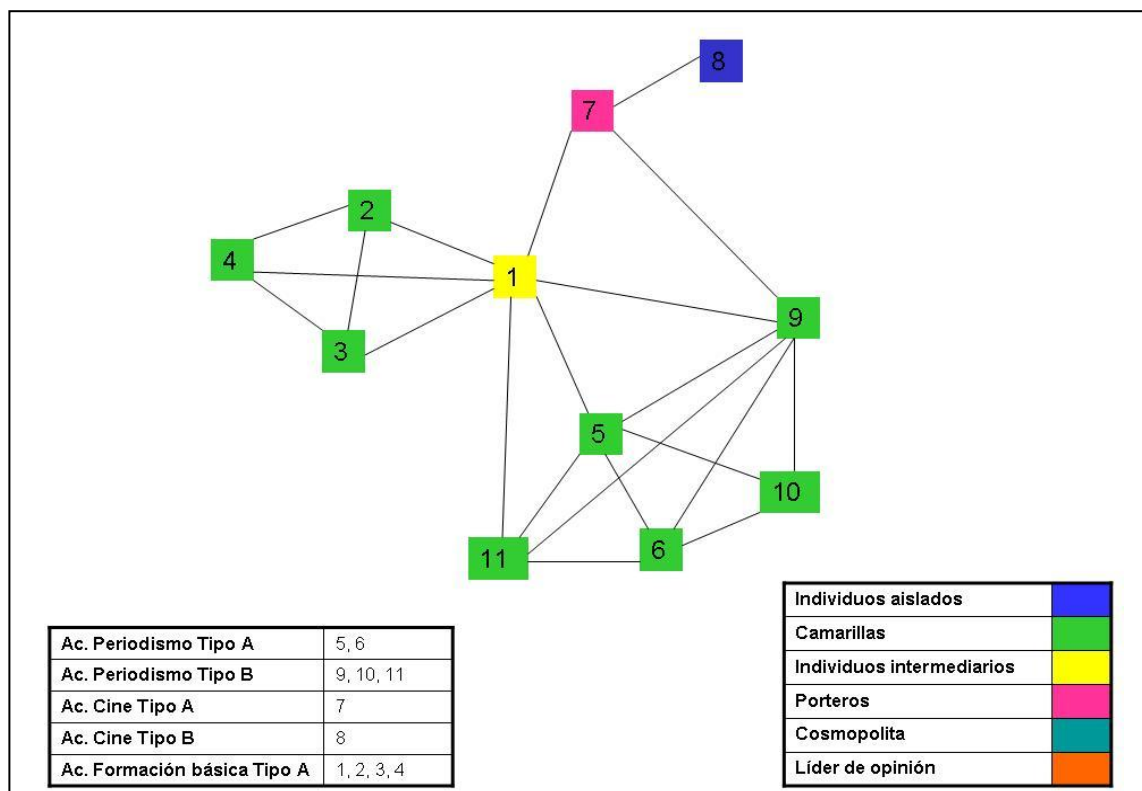


siendo este último también un intermediario que contacta a este grupo con el establecido entre 6 y 3.

- Finalmente, están los cuatro individuos que quedan aislados, ya que no establecen relaciones informales con ningún otro miembro de este estamento.

**e) Redes académicos**

1. *Redes de comunicación formal*



**(Ver tabla, ANEXO 4)**

- Los individuos 1, 2, 3 y 4 forman una camarilla de académicos que mantienen comunicación formal. A la vez, 1 forma parte de otra camarilla con los sujetos 5, 6, 9, 10 y 11. De esta forma, 1 tiene un rol de intermediario entre ambas camarillas.

- Cabe señalar, que estos grupos se dan a partir de los flujos formales, que se establecen –principalmente- por relaciones laborales. Es decir, los individuos

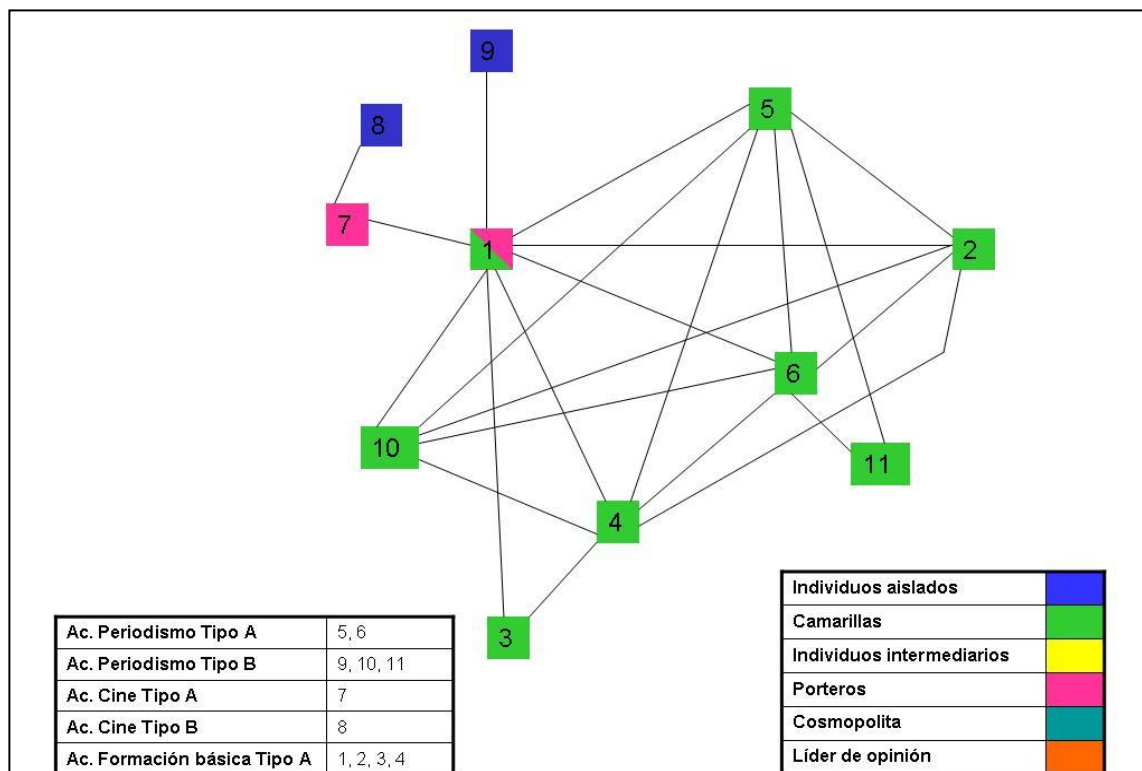
asociados en dicho grupos tienen una unidad de trabajo en común, las cuales pueden transportar información formal a través de 1, debido a su multiplicidad de roles.

- El individuo 8 se encuentra aislado y sus flujos de comunicación van sólo dirigidos a 7, quien actúa como portero, al canalizar estos flujos hacia las camarillas identificadas.

- En este caso 7 es académico de Cine, pero a la vez cumple otros roles que lo vinculan formalmente con otras unidades de la organización, por lo cual través pueden pasar flujos provenientes de otros académicos de cine cuyas labores están ceñidas a la carrera de cine y televisión.

- Cabe destacar el rol de 1 quien es un individuo capaz de concentrar números flujos de comunicación en la organización, provenientes de distintos tipos de individuos.

## 2. Redes de comunicación informal



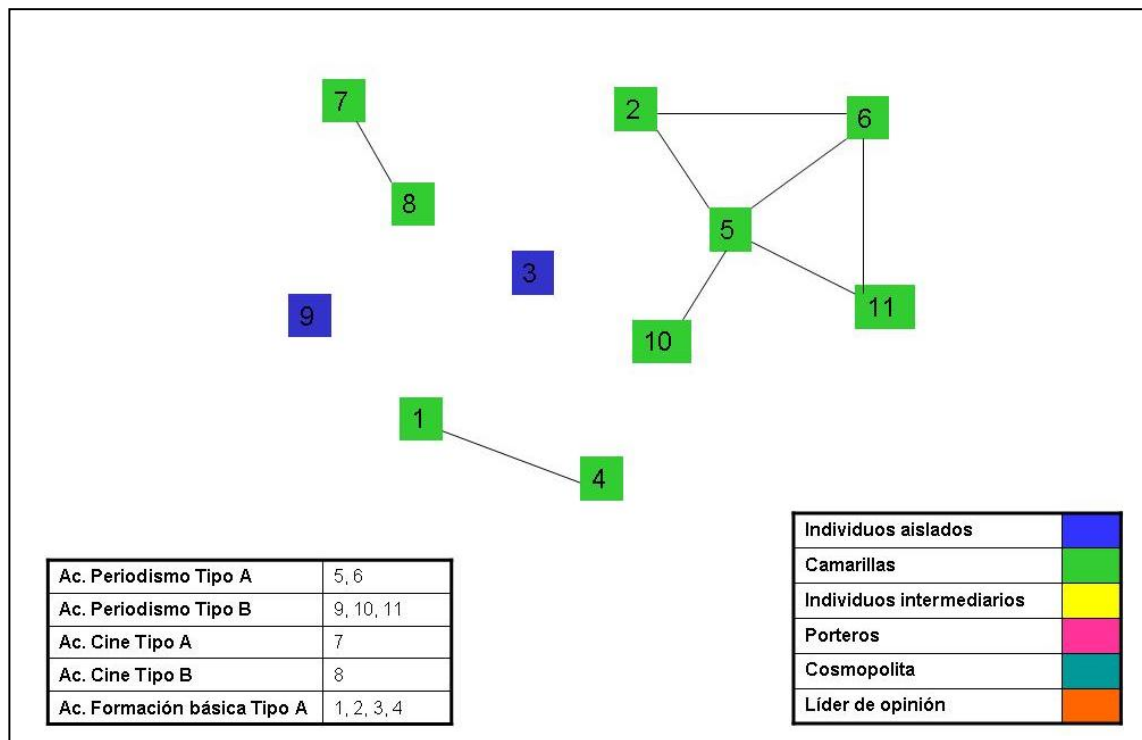
(Ver tabla, ANEXO 5)

- Nuevamente 8 se muestra aislado, ya que sólo establece flujos de comunicación informal con 7, quien vuelve a ejercer un rol de portero.

- Encontramos que en cuanto a comunicación informal, 9 también se encuentra aislado, siendo su único espacio de entrada los la comunicación con 1, quien otra vez concentra una importante cantidad de flujos informales en esta gran camarilla.

- Todos los restantes académicos parecen haber establecido una potente comunicación informal, que les es útil para relacionarse dejando atrás las restricciones dadas por flujos formales. Esta gran camarilla se relaciona con la preponderancia de las relaciones informales, reconocida por los académicos durante las entrevistas, lo que es acorde a la existencia de una cultura de comunidad en la organización.

### 3. *Redes de relaciones informales*



(Ver tabla, ANEXO 6)

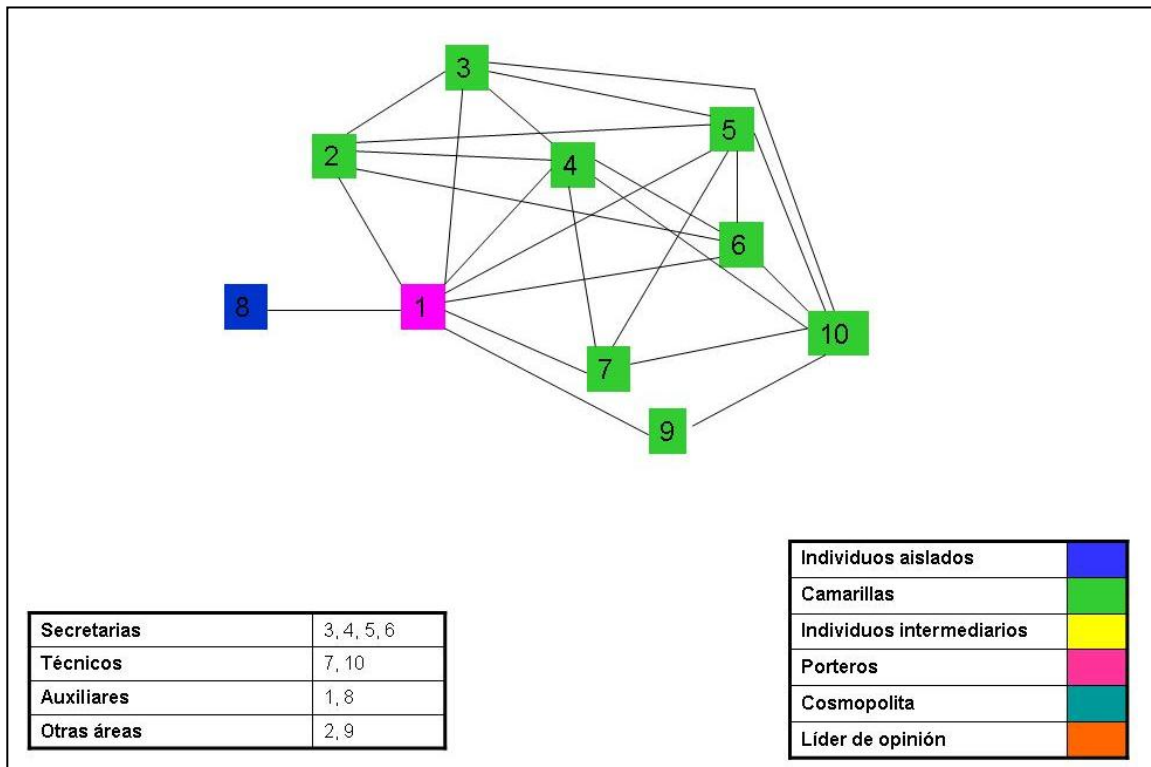
- Los individuos 5, 6, 2, 10 y 11, forman una camarilla de relaciones informales, en la cual 5 parece ser un importante cohesionador. Dichos individuos son capaces de llevar fuera de los límites de la organización sus vínculos basados en relaciones de simpatía. Cabe señalar, que la relación de estos individuos se debe a que se conocen con anterioridad, existe un importante factor de afinidad y son de edades similares, según señalaron en las entrevistas.

- Otras dos camarillas menores son las conformadas por 1 y 4, y 7 con 8. Los dos últimos pertenecientes a la Carrera de Cine, mientras que 1 y 4 basan su relación en afinidades temáticas e intelectuales.

- Quedan aislados 9 y 3 quienes no establecen relaciones informales con miembros de la organización, según señalan por opción personal.

**f) Redes administrativos**

1. *Redes de comunicación formal*

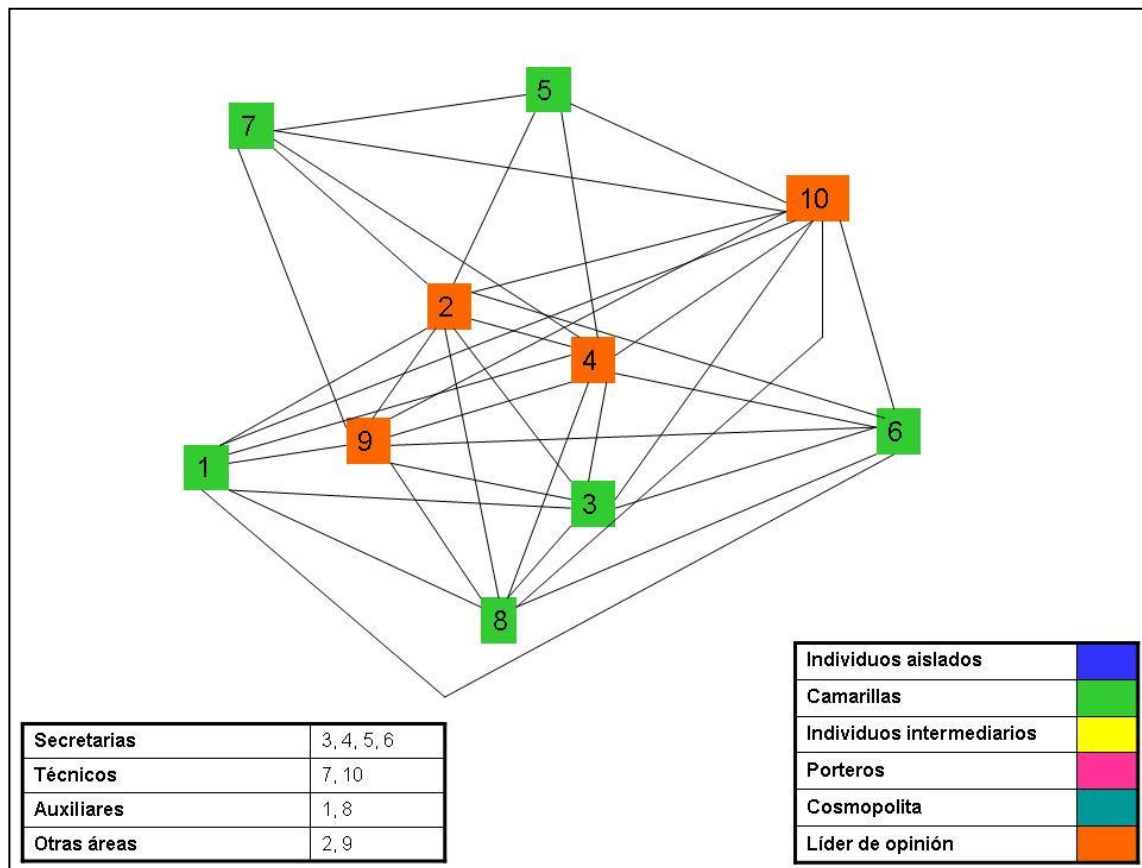


(Ver tabla, ANEXO 7)

- Los individuos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 y 10 forman una camarilla entre lo funcionarios administrativos del ICEI. Esto quiere decir que en términos de comunicación formal de comunican de manera constante. Además, evidencia que a pesar de pertenecer a unidades y áreas distintas en el organigrama, para realizar sus funciones deben interrelacionarse.

- El individuo número 8 de encuentra aislado en términos formales, ya que sólo se comunica formalmente con 1, el que funciona como un portero de la información proveniente de 8 hacía el resto de los administrativos entrevistados.

2. *Redes de comunicación Informal*

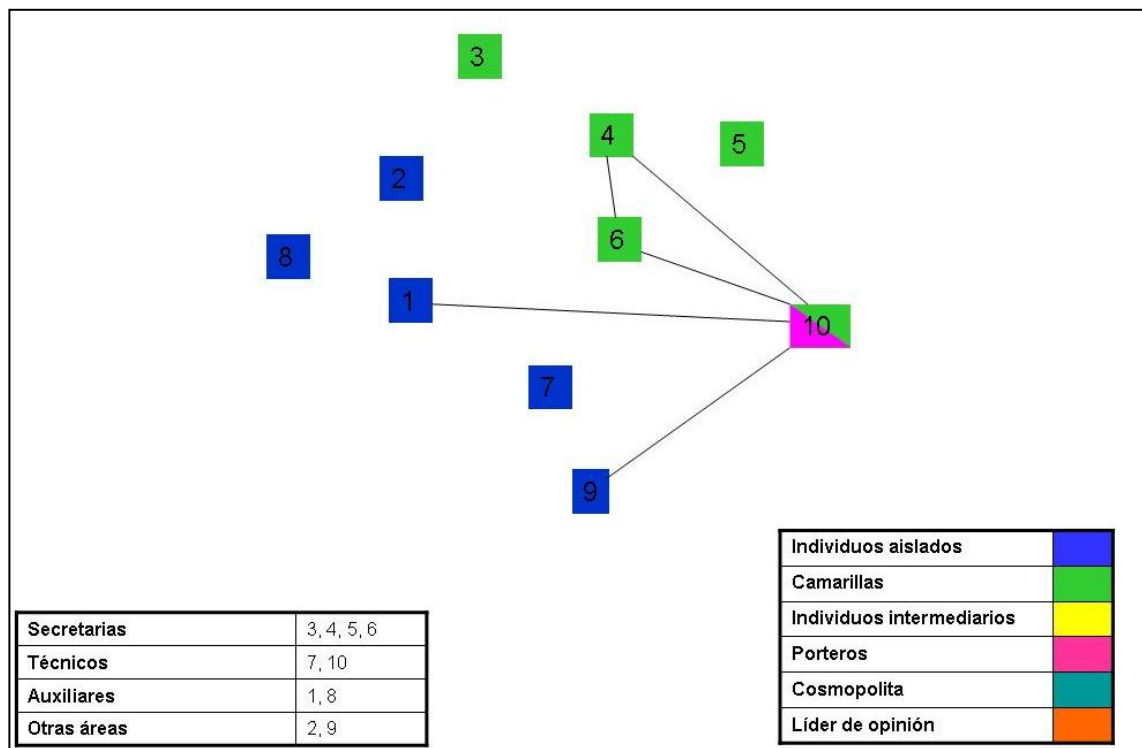


(Ver tabla, ANEXO 8)

- En relación a la comunicación informal las redes formadas por los entrevistados son mucho más complejas, por lo que podemos considerar que todos ellos pertenecen a una misma camarilla.

- Por otra parte, en esta gran camarilla existen algunos individuos (2, 4, 9 y 10) que se transforman en líderes de opinión, debido a la alta cantidad de flujos de comunicación que establecen con otros individuos.

### 3. Redes de relaciones informales



(Ver tabla, ANEXO 9)

- Las relaciones informales establecidas por los funcionarios que cumplen labores administrativas no son muy frecuentes, ya que entre ellos se establece sólo una camarilla compuesta por 4, 6 y 10.

- Por su parte, el individuo número 10 es también portero, ya que con él también se relacionan informalmente 1 y 9, y por lo tanto, a través de él pueden entrar flujos de información desde 1 y 9.

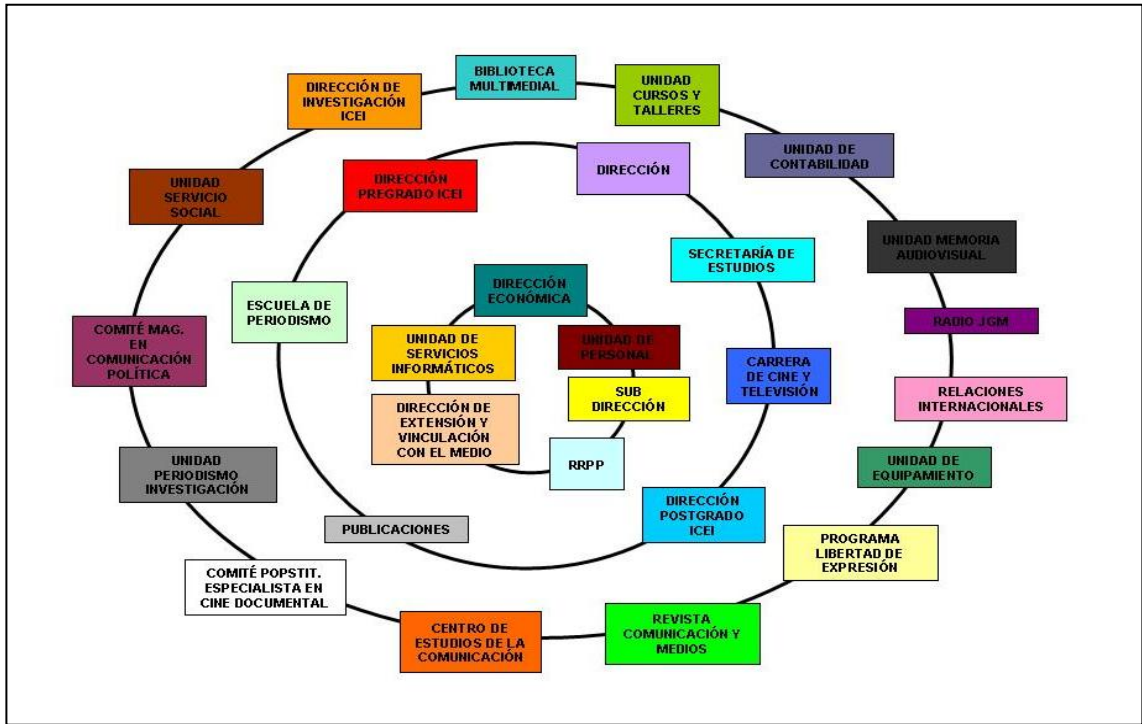
#### 4.2.3 Comparación redes sociales y estructura formal

Luego de haber analizado y graficado las redes de comunicación formal e informal, y de relaciones informales, entre los estamentos y en el detalle de cada uno de ellos; y estando en conocimiento de la estructura formal de la organización determinada por el organigrama, según lo declarado por el ICEI, se puede comparar lo evidenciado por la investigación con lo declarado por la organización.

Para esto, los mismos datos utilizados para los análisis anteriores fueron reagrupados de acuerdo al área de la organización a la que pertenecía cada entrevistado y vaciados en una nueva tabla de datos. Esta información se presenta en gráficas que establecen mapas circulares, que reestructuran el organigrama de acuerdo a las redes que se establecen entre las áreas.

##### ***a) Redes de comunicación formal en la estructura organizacional***

La siguiente imagen grafica las redes de comunicación formal que se dan entre las áreas definidas en la estructura del ICEI.



- Las áreas del ICEI que establecen mayor cantidad de redes de comunicación formal, son las que se encuentran al centro de la gráfica. Es decir, la dirección Económica y Administrativa, la unidad de Servicios Informáticos, la dirección de Extensión y Vinculación con el Medio, el departamento de Relaciones Públicas, la Subdirección y la unidad de Personal. Estas áreas coinciden en que, generalmente, todas prestan servicios a la organización y, por lo tanto, están constantemente vinculadas con otros y son requeridas. Todos éstos tienen flujos de comunicación formal con 22 - 28 áreas del ICEI.

- En un segundo nivel se ubican quienes tienen comunicación formal con 17 - 20 unidades. Estos son, la Escuela de Periodismo, la unidad de Publicaciones, la dirección de Postgrado, la Carrera de Cine y Televisión, la Secretaría de Estudios, la dirección de Pregrado y la Dirección ICEI. Todas éstas mantienen flujos de comunicación formal en forma regular con el resto de la organización.

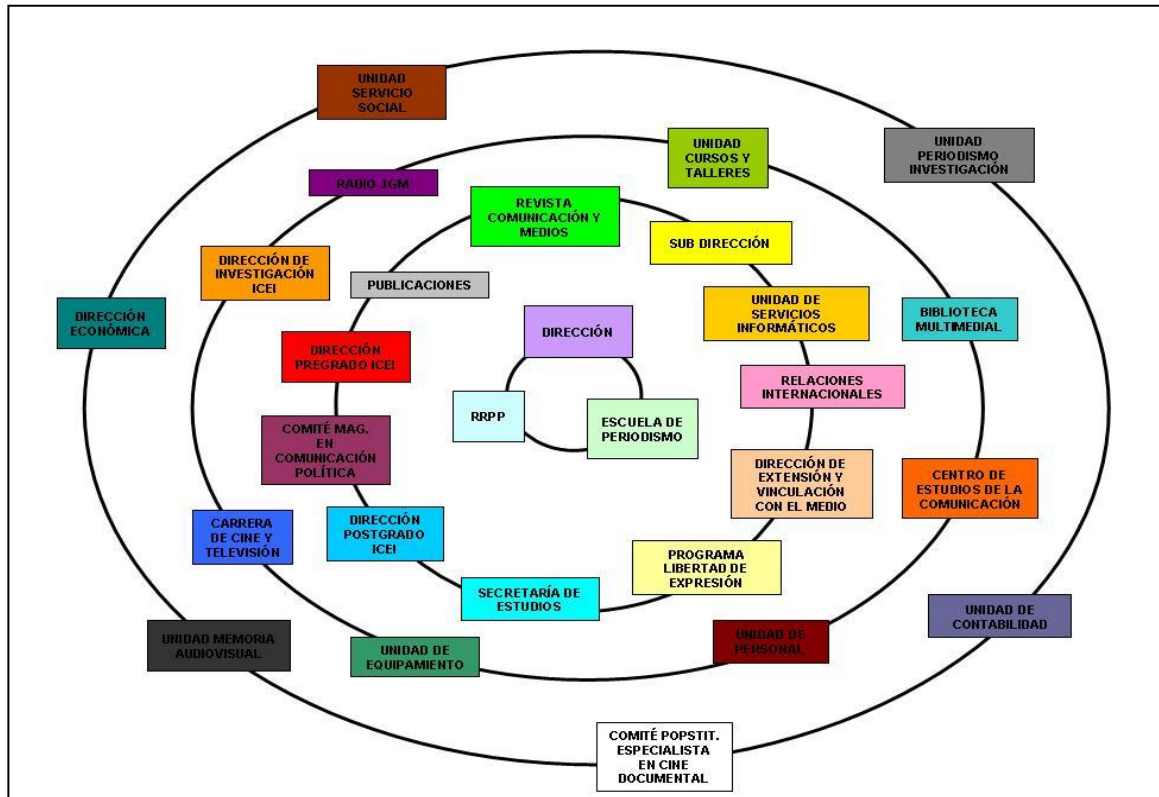


- El tercer nivel es el más lejano del centro, es decir son aquellas áreas que concentran menos flujos de comunicación formal, con 8 - 14 áreas. Por esto, pueden encontrarse aislados de muchos procesos de la organización. Sin embargo, en la mayoría de los casos no constituye un fenómeno crítico, ya que son sub-áreas que responden a otras que si concentran mayor número de redes formales.

- En relación al organigrama, las redes de comunicación formal lo reestructuran dejando en el centro a aquéllas áreas que por su labor, tal como fue mencionado, establecen flujos de comunicación formal transversalmente con la organización. En un segundo nivel, posiciona a las áreas que ejercen labores administrativas de importancia, a excepción de la unidad de Publicaciones que justifica su presencia ya que -al igual que quienes están en el primer nivel- es requerida transversalmente. Así, en el tercer nivel quedan unidades más pequeñas, que en términos formales responden a otras de mayor jerarquía administrativa.

- Con lo anterior, el organigrama reestructurado a partir de las redes de comunicación formal no es igual al original, pero responde a variables administrativas o relativas a los servicios prestados.

**b) Redes de comunicación informal en la estructura organizacional ICEI**



- En relación a las redes de comunicación informal, al centro de la gráfica encontramos a la Dirección del ICEI, la Escuela de Periodismo y el Departamento de Relaciones Públicas (RRPP). Éstos establecen flujos de comunicación informal con 21 - 26 áreas de la organización. En este caso al área de RRPP vuelve a estar al centro, tal como en el caso de las redes de comunicación formal.

- No es intrascendente qué áreas de la organización están ubicadas al centro de la gráfica. Si bien en el caso de la comunicación formal, la concentración de flujos tiene que ver con las propias funciones que se ejerzan, en el caso de las redes informales, estas aluden a temas más bien de empatía y liderazgos informales.

- En un segundo nivel se ubica la unidad de Servicios Informáticos, el Departamento de Relaciones Internacionales, la Dirección de Pregrado, la Subdirección, la Secretaría de Estudios, la Dirección de Postgrado, el Magíster en Comunicación Política, la Dirección

de Extensión, el área de Publicaciones, la revista Comunicación y Medios y el programa de Libertad de Expresión. Éstos establecen flujos informales con 16 - 20 unidades de la organización,

- En la tercera línea se encuentra la unidad de Personal, la Biblioteca, la unidad de Equipamiento, la radio Juan Gómez Millas, la unidad de Cursos y Talleres, el Departamento de Investigación, el Centro de Estudios de la Comunicación y la Carrera de Cine y Televisión. Precisamente esta última destaca ya que el ser un área importante, paralela en jerarquía a la Escuela de Periodismo, se encuentra más aislada del resto de la organización.

- Sin embargo, las áreas que se encuentran más aisladas son las que se ubican en el cuarto nivel y sólo establecen flujos informales con 3 - 9 áreas del ICEI. Éstas son, la dirección Económica y Administrativa, el área de Contabilidad, la unidad de Servicio Social, el área de Periodismo de Investigación, el área de Memoria Audiovisual y el postítulo en Cine Documental.

- Cabe destacar, la distancia que existe entre la cantidad de redes de comunicación informal que establece la Escuela de Periodismo y la Carrera de Cine y Televisión. Esto porque los flujos de los miembros de Periodismo cruzan transversalmente a variadas áreas de la organización, con las cuales no se relaciona necesariamente de manera formal. Sin embargo, quienes componen Cine y Televisión establecen redes de comunicación informal entre sí y con otras áreas directamente relacionadas como Memoria Audiovisual, el Postítulo en Cine Documental, etc. Lo anteriormente descrito hace referencia al aislamiento que vive la nueva carrera con respecto al resto de la organización, considerando la importancia que adquiere la comunicación informal en esta organización.

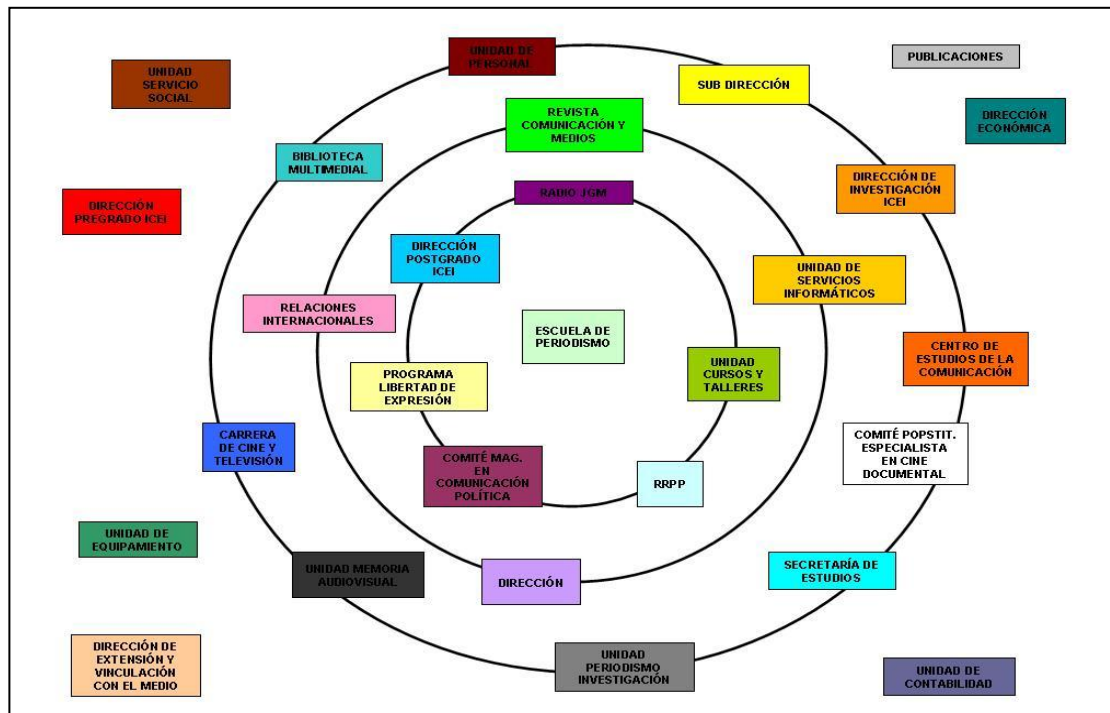
- En relación con lo anterior, la Escuela de Periodismo se ubica al mismo nivel de la Dirección del ICEI -unidad de gran centralidad e importancia en la organización- y el Departamento de Relaciones Públicas (cuya labor lo hace propiamente transversal y

relevante). Esto refuerza la hipótesis de que Periodismo y el ICEI funcionan como una unidad, mientras que la carrera de Cine y Televisión está más aislada.

- Otro aspecto relevante es la gran diferencia entre la posición que ocupa la Dirección Económica y Administrativa, en comparación a la anterior, donde concentraba gran parte de los flujos formales.

- De acuerdo a las redes de comunicación informal, el organigrama se reestructura no según las labores administrativas o funcionales, sino que tiene que ver con las afinidades entre las distintas áreas, que les permiten establecer flujos informales. Quienes quedan al centro y, por lo tanto, establecen más redes de comunicación informal, pueden ser identificados como líderes y movilizados de la organización. En conclusión, las redes de comunicación informal, de alta recurrencia e importancia en esta organización, logran rediseñar el organigrama, dejando atrás las jerarquías administrativas.

**c) Redes de relaciones informales en la estructura organizacional ICEI**



- Aquí se grafica claramente que no todos los miembros del ICEI establecen relaciones informales dentro de la organización, ya que hay áreas que quedan aisladas de la red. Éstas son la Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio, la unidad de Equipamiento, la unidad de Contabilidad, la Dirección de Pregrado, la unidad de Servicio Social, la Dirección Económica y Administrativa y la unidad de Publicaciones.

- En el lado opuesto, al centro de la gráfica está la Escuela de Periodismo, ya que sus miembros son quienes más establecen relaciones informales con otros miembros del ICEI. Aquí se repite el fenómeno de la centralidad que ocupa esta área, tal como en el caso de las redes de comunicación informal. Esto marca nuevamente la relevancia que tiene esta parte de la estructura, que alberga gran parte de la historia de lo que es la organización, viviendo en constante simbiosis con lo que es el ICEI.

- En un segundo nivel está la radio Juan Gómez Millas, la Dirección de Postgrado, el Magíster en Comunicación Política, el Departamento de Relaciones Públicas, la unidad de Cursos y Talleres, y el Programa de Libertad de Expresión. Todas establecen relaciones informales con 9 - 6 áreas.

- La unidad de Servicios Informáticos, la unidad de Periodismo de Investigación, el Departamento de Relaciones Internacionales, la Dirección ICEI y la revista Comunicación y Medios, se ubican en el tercer nivel, con relaciones informales con tres o cuatro áreas de la organización.

- En el último nivel, están aquellas áreas que sólo establecen relaciones informales con una o dos áreas, como la unidad de Personal, la Subdirección, la Secretaría de Estudios, la Biblioteca, la Dirección de Investigación, el Centro de Estudios de la Comunicación, la Carrera de Cine y Televisión, la unidad de Memoria Audiovisual y el postítulo de Cine Documental. Destaca que nuevamente las áreas ligadas a Cine están casi aisladas, ya que sólo establecen relaciones informales entre ellas.

- Las relaciones informales, tal como la comunicación informal, reestructura el organigrama, llegando incluso a aislar a áreas de alta importancia administrativa como

la Dirección de Pregrado y la Dirección Económica. Según las relaciones informales, el eje estructural estaría en la Escuela de Periodismo y no en la Dirección, esto reitera la simbiosis entre Periodismo y la organización mayor, el ICEI.

#### **4.3 Tabla de sistematización de resultados**

Con el fin de detectar los “puntos críticos” y sugerir mejoras en los procesos comunicacionales de la organización, los resultados del análisis por estamentos y por variables, y del análisis de redes fueron sistematizados a través de la siguiente tabla.

(Tabla adjunta a continuación, páginas 110 y 111)

Variable	FORTALEZAS	POTENCIALIDADES	DEBILIDADES	PELIGROS
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen ambiente laboral. Con comunicación horizontal y empática.</li> <li>- Política de puertas abiertas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de pertenencia a una comunidad.</li> <li>- La comunicación interna es evaluada como mejorable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adm inistrativos son los que peor evalúan la comunicación interna.</li> <li>- Los Académicos Tipo B desconocen el entorno en el que están insertos (ICEI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencia en el tipo de comunicación que establecen los miembros de la carrera de Cine y TV y aquellos que pertenecen al grupo Escuela de Periodismo + ICEI.</li> <li>- Tres grupos sociales               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Académicos de formación básica que poseen oficina en el ICEI.</li> <li>2. Académicos de formación básica y especializada de Periodismo, que no tienen oficina en el ICEI.</li> <li>3. Académicos de la carrera de Cine y Televisión.</li> </ol> </li> </ul>
Estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita la atención de público.</li> <li>- Permite mayor interacción cara a cara.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de espacio</li> <li>- Poca privacidad que afecta la concertación.</li> <li>- Multiplicidad de cargos en algunos miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay una oficina habilitada para acoger a los Académicos Tipo B.</li> </ul>

Variable	FORTALEZAS	POTENCIALIDADES	DEBILIDADES	PELIGROS
Flujos de comunicación	- La oralidad disminuye los efectos de la burocracia.	- Correo electrónico reconocido como un medio útil para informar. - Destaca la comunicación oral y cara a cara.	- No se respetan los flujos de comunicación formal. - La información se ve desvirtuada por la existencia de rumores.	- No existe conocimiento claro en el uso de los medios de comunicación formal. - Las reuniones son un medio de comunicación formal sobreutilizado. - Concentración de flujos de comunicación formal en la Dirección, Económica y Administrativa.
Relaciones informales	- Los Académicos tipo A son el grupo que tiene más relaciones informales.			
Puntos críticos		- Necesidad de creación de políticas de comunicación interna.	- Líneas imaginarias que separa las oficinas de los Directivos del resto de la organización. - Cerca del 50% de los miembros de la organización desconoce el organigrama y los roles, y confunden los cargos. - No funcionan los canales que llevan la información desde los Directivos hacia el resto de la organización.	- Suele tomarse algunas decisiones de forma oral, sin dejar constancia de ellas. - La formalidad es vista como burocracia. - Inexistencia de liderazgos en los cargos intermedios.



## **V. Conclusiones**

### **5.1 Conclusiones generales**

De acuerdo a los objetivos planteados para este estudio se elaboró, a partir de distintas herramientas de análisis descritas en los marcos teórico y metodológico, un modelo adecuado para auditar las comunicaciones internas del Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile. Este modelo fue aplicado a una muestra representativa de 32 trabajadores de la organización, pertenecientes a los tres estamentos que conforman el ICEI. Gracias a lo anterior, se identificaron y analizaron los flujos de comunicación formales e informales de la institución.

A partir de las respuestas entregadas por los entrevistados y el análisis de redes, se diseñó un mapa de flujos de comunicación. Éste fue contrastado con la estructura de la organización en el ámbito directivo, docente y administrativo, identificada a través del organigrama. Además, gracias al análisis de los datos fue posible determinar si los flujos de comunicación afectan el desempeño de la estructura de la organización y en qué forma, e identificar si existen “puntos críticos” en la comunicación interna y en la estructura de la organización.

Una vez concluido lo anterior, la información y los resultados obtenidos fueron sistematizados a través de una tabla creada por las investigadoras (ver “Tabla de sistematización de resultados”, página 48) –en base al modelo de análisis FODA-, de acuerdo a variables identificadas, que permite realizar las presentes conclusiones.

La comunicación interna en el ICEI es evaluada de manera diversa por los distintos estamentos. Sin embargo, todos coinciden en que es optimizable. En general, existe un gran deseo porque las comunicaciones funcionen de buena manera, incentivadas por el compromiso por llevar adelante el proyecto de facultad y de crecimiento del ICEI. En base a esto, es que se le ha calificado a esta conclusión como una potencialidad, ya que están las bases para producir el cambio necesario.

Estas mejorías, deberían ser un aporte para superar las debilidades observadas por este estudio. Según el análisis de los resultados, una de ellas es que los Administrativos son los que evalúan deficientemente la comunicación interna. Esto debido a que muchos de ellos no son informados a tiempo de decisiones que les afectan en lo laboral. Sin embargo, cabe destacar que la comunicación con las jefaturas es calificada como buena o muy buena, tanto la formal como la informal. Esto provoca cierta contradicción respecto a lo anterior, pues son sus jefes los que deberían informar a tiempo aquello que necesitan. A criterio de las investigadoras, la causa de esta situación podría encontrarse en que los entrevistados hayan privilegiado las buenas relaciones laborales con sus jefes por sobre las fallas en la comunicación que ellos declaran.

Otra de las debilidades encontradas es que los Académicos Tipo B, son quienes menos conocen al instituto, tanto en la identificación del organigrama, en cargos y roles, como los demás académicos y miembros del instituto. Esto, según declararon, debido a que no existen las instancias establecidas por el ICEI para que puedan internalizar los modos de vivir la organización y conocer a los demás académicos y miembros del instituto. Sin embargo, esto no significa que no se sientan integrados o poco acogidos, sino que carecen de espacios físicos para involucrarse entre sí y con los demás, lo que podría beneficiar al mejoramiento de las mallas curriculares de las carreras de pregrado.

Lo anterior, viene a complementar uno de los peligros que aparece al analizar los resultados, y éste es la existencia de tres grupos sociales que conviven dentro del ICEI:

1. Académicos de formación básica que poseen oficina en el ICEI, que por lo general llevan más años en la organización o fueron ex alumnos.
2. Académicos de formación básica y especializada de Periodismo, que no tienen oficina en el ICEI y que comparten las incertidumbres de ser parte de un proyecto que no conocen a cabalidad.
3. Académicos de la carrera de Cine y Televisión.

Por el momento no se ven grandes conflictos entre ellos, pero no se descarta que en la medida en que la organización se consolide estas diferencias puedan transformarse en profundas divisiones entre los grupos. Es decir, se corre el riesgo de que los académicos simplemente “convivan” en un mismo espacio físico, sin lazos que los unan en pos de un proyecto de lograr ser facultad. Es por esto que es necesario poner atención a estas señales.

Un punto que requiere de aún más atención es la naciente carrera de Cine y Televisión. El peligro que es posible identificar aquí es que existe una diferencia en el tipo de comunicación que establecen los miembros de esta carrera y aquellos que pertenecen al grupo de la Escuela de Periodismo más el ICEI. Hay que mencionar que los dos últimos fueron puestos en conjunto, porque comparten una misma historia refundadora y de futuro, con opiniones similares en cuanto enfrentaron la entrevista. En cambio, en Cine y Televisión, a pesar de formar parte del mismo proyecto, tienen visiones diferentes del concepto de carrera y de los modos de relacionarse entre sí y con el Instituto. Ellos creen en una formación más del hacer que del pensar, con mucha más informalidad y relación con los alumnos, pero usando de manera correcta los medios de comunicación formal, en los momentos que corresponde. Éste es el momento, tal como mencionaron algunos entrevistados, de tomar en cuenta esta situación para que la carrera de Cine y Televisión se incorpore como parte relevante del ICEI y no se convierta en un ente ajeno a la Escuela de Periodismo.

A pesar de lo anterior, el ICEI ya cuenta con elementos que puede utilizar para solucionar sus debilidades y anticiparse a los peligros. Una de sus fortalezas detectadas es el buen ambiente laboral, el reconocimiento de comunicación horizontal y empática, que inserta a la organización en un ambiente positivo y de buen trato en el trabajo diario. Esto, sumado a la política de puertas abiertas de la Dirección y de otras jefaturas, es decir, que los trabajadores tengan la posibilidad de opinar libremente sobre cuestiones que no le parezcan o problemas que le afectan, genera una base muy importante para involucrar a todas las partes en un mismo proyecto. Buscando la misma finalidad, se puede aprovechar otra de las potencialidades observadas: el sentimiento de comunidad, ya que potencia la idea de unión y convergencia entre las

distintas unidades. Todas estas características, positivas y reconocidas por los mismos miembros del ICEI, bien utilizadas podrían generar una mejoría en las comunicaciones internas.

En relación a los flujos de comunicación, una de las grandes debilidades se encuentra en el área de comunicación formal, ya que la mayoría de los miembros del ICEI no respeta los canales regulares. Esta característica puede estar justificada, en parte, porque predomina la comunicación oral e informal, que se ha convertido en su modo de operar y relacionarse. Es por esto que no resulta sorprendente que se le atribuya un carácter negativo al uso de los medios formales dentro de la organización, pues se perciben como burocráticos, es decir -según la impresión de los propios entrevistados- frenan las iniciativas y los procesos en curso.

No respetar los flujos de comunicación formal, es observado como una debilidad porque genera confusión y recarga de trabajo de ciertos funcionarios, que deben hacer doble labor por la inobservancia de estos procedimientos. Es el caso de la Dirección Económica y Administrativa, que concentra gran cantidad de comunicación formal, pero no sólo la que le compete por las características de su cargo, sino además las de todos aquellos requerimientos que las otras áreas realizan de manera oral pero que se olvidan de entregarlo en papel. Luego del análisis, se le ha calificado a esta situación como un peligro, ya que al momento en que la organización necesite crecer, esta unidad tendrá que generar la misma formalidad para más personas, suponiendo que las condiciones se mantengan en el tiempo. Así, la sobrecarga de trabajo puede beneficiar al aumento en tiempos de espera o que algo no quede bien resuelto, pues sólo tiene la atención de una entidad, en vez de que todas las partes del organigrama cumplan los requerimientos necesarios para efectuar de manera correcta los flujos de comunicación formal.

Otra debilidad, que va muy relacionada con la antes expuesta, es la existencia de rumores, los que son reconocidos especialmente por los Administrativos. Esto pues, muchas veces no se les comunica de manera efectiva o a través de su jefatura, aquellas decisiones que los afectan directamente en su trabajo cotidiano, como en el

caso de un cambio de oficina. Al no respetar los flujos, la información se desvirtúa, ya que se canaliza a través de diferentes interlocutores que pueden, en alta probabilidad, entregar el mensaje de manera poco clara y/o incompleta, lo que incrementa la incertidumbre de las personas y, finalmente, podría afectar el estado de ánimo laboral e incluso la relación de los miembros del ICEI.

Por lo anterior, otro de los peligros que presenta la organización desde el punto de vista de los flujos, es que no existe un conocimiento claro del uso de los medios de comunicación formal. Esto, si bien no es un problema en la actualidad, puede convertirse en uno en el futuro, especialmente si el propósito del ICEI es seguir creciendo tanto a nivel de personal como de sus procesos. Mientras más personas conformen la organización, más imperioso se hará la necesidad de contar con un orden establecido para la solicitud de requerimientos o la toma de decisiones, pues serán más quienes entren en el diálogo. Será imposible alterar los problemas de las comunicaciones formales, si no se comienza desde lo básico: conocer de manera certera cuáles son los medios de comunicación y cómo utilizarlos, teniendo la consciencia su importancia para que la organización funcione de manera estable, más allá de quiénes estén en los cargos.

En este caso, las reuniones son reconocidas como el medio de comunicación formal más sobreutilizado, lo que no significa que sea el mejor. De hecho, la mayoría de quienes asisten a ellas señalan que son demasiadas o de duración muy extendida, lo cual las convierte en otro peligro. Si bien el diálogo y la discusión es una de las características del ICEI, y es visto como algo positivo, su exceso podría perjudicar los resultados, las asistencias a ellas y la toma de decisiones en un tiempo determinado, retrasando más los procesos y alargando el término de etapas.

Es por lo anterior que se ha definido como una potencialidad para la mejoría de la comunicación formal el correo electrónico, que desde el punto de vista de académicos y directivos está bien evaluado, como un medio útil para informar. Su mejor y adecuado uso, optimizaría y reduciría el tiempo de reuniones en cuanto a contenido, lo que

dejaría más espacio para las labores individuales de los asistentes y amortiguaría la sensación de que son demasiadas.

En este sentido, una de las fortalezas encontradas que sería de gran apoyo para la mejoría de los flujos de comunicación formal, se encuentra justamente en la característica informal de sus modos de operar y relacionarse: nos referimos a la fuerte presencia de la oralidad. Esto, ya que los mismos entrevistados la identifican como un colaborador para disminuir la burocracia. Tomando como base esa premisa, se detectó una segunda potencialidad relacionada con el aprovechamiento de la comunicación oral y “cara a cara” ya existente. Utilizándolas de una manera más planificada, sería posible insertar, por ejemplo, la idea de formalidad en la comunicación, alejándola de la burocracia y transformándola en un modo de mantener el orden en los flujos y como necesidad para enfrentar los desafíos de crecimiento; es decir, como una nueva forma de vincularse, incorporándola como una mejoría a la comunicación del ICEI.

Respecto de la estructura de la organización, entendida como los patrones de relaciones entre las unidades de una organización, que se expresan en función del poder y las jerarquías formuladas a través del organigrama, una de las principales debilidades detectadas durante la investigación es la multiplicidad de cargos. Esto, ya que algunos miembros del ICEI desempeñan más de un rol en la institución, lo que genera dificultades operativas.

Este fenómeno no refiere a relaciones propias del quehacer académico, como la doble función entre realizar cátedra y ocupar un cargo directivo o administrativo en la unidad. Más bien, tiene correspondencia con lo que esto puede significar para la organización cuando existen numerosos miembros que ocupan más de un cargo administrativo o directivo y que, además, pertenecen a varios grupos de trabajo de distintas áreas y deben dedicar tiempo a investigación y la cátedra. Esto tiene dos consecuencias principales, por un lado, la saturación del nivel de tareas que debe asumir un determinado profesional y, por otro, la poca posibilidad de dar dedicación exclusiva a la plena realización de una tarea.

Un claro ejemplo es lo declarado por los mismos Directivos entrevistados durante la Auditoría, quienes en su mayoría (91%) señalaron las múltiples funciones que deben llevar a cabo, las que incluyen una fuerte carga administrativa, además de consejos, comités o comisiones, clases en pregrado y posgrado, investigación, extensión y publicaciones. Algo similar ocurre con los Académicos Tipo A, quienes sin ocupar cargos directivos realizan múltiples tareas y, a la vez, participan en diversas instancias de trabajo y desarrollo académicos. Esto, según explicitaron directivos y académicos se debe a la escasez de personal por la falta de recursos. Lo que se podría resolver, con una mayor inversión y preocupación por aumentar la dotación con el fin de reforzar el personal existente. Sin embargo, debido a la realidad presupuestaria de la institución, las soluciones deben apuntar a optimizar los recursos humanos existentes y equilibrar los trabajos asignados.

Otra debilidad importante es que hay un considerable porcentaje de entrevistados que evidenció no conocer el organigrama del ICEI o las funciones de cada una de las unidades y cargos que éste contiene. Esto constituye uno de los puntos críticos detectados en esta auditoría, tal como se detallará a continuación.

La infraestructura plantea dos debilidades. Una de ellas referida a la falta de espacio, que produce ciertos grados de hacinamiento y estrechez en el lugar de trabajo que en muchos casos dificulta, principalmente, el trabajo académico. La otra, es la poca privacidad, que afecta la concentración, esto no sólo porque muchos comparten oficinas, sino la principal característica física del edificio y la transparencia de sus paredes.

Si bien esto carga un fuerte simbolismo asociado al valor de la transparencia -que debe guiar los principios de los periodistas en su rol social- resulta poco práctico para muchos. Claramente todos están de acuerdo con lo que se intenta transmitir, sin embargo, en la práctica genera conflictos. Por ejemplo, muchos académicos manifestaron que esta cualidad estructural no les permite efectuar tareas cotidianas como la revisión de pruebas o las lecturas necesarias para sus investigaciones, ya que están afectados a constantes distracciones intencionales o casuales, por lo que deben

buscar otros espacios fuera del ICEI para realizar tales labores. Esto se ve incrementado en los casos de las personas que comparten oficina. Otro caso, es la imposibilidad de solicitar no ser interrumpidos y se respete su espacio de trabajo, ya que –tal como mencionaron algunos Administrativos- es imposible decir que determinada persona no está disponible para atender, cuando está a la vista en su lugar de trabajo.

Algo similar, e incluso más grave aún, es lo que ocurre en el caso de los Académicos Tipo B, los que carecen de un espacio para permanecer cuando están de paso por el instituto. Si bien muchos de ellos restringen su estadía al tiempo que les toma dictar su cátedra asignada, esto no debería limitar la disposición de una “sala de profesores” habilitada con las condiciones ad hoc. Este fenómeno es detectado como un peligro, ya que puede generar un sentimiento de desapego en estos académicos, lo cual imposibilita la transmisión de los factores identitarios de la organización, produciendo un quiebre que afectaría el que llegarán a comprometerse con el proyecto común que esta organización promueve.

La ausencia de paredes pasa a ser una fortaleza para quienes deben atender a público. Éstos son miembros de la organización que ocupan, generalmente, cargos administrativos para quienes el poder ver quiénes circulan y estar visibles, facilita su trabajo. Así, esta posibilidad que proporciona un contacto cara a cara, también se constituye en un factor positivo propio de la organización que tiende a generar un mayor contacto informal entre los miembros de la organización.

Este contacto tiende a favorecer la comunicación informal, valor propio de esta organización, tal como se ha señalado. Además, genera cercanía y confianza entre las personas, produciendo un ambiente laboral propenso a derribar las barreras jerárquicas. Con esto, los miembros del ICEI pueden establecer lazos de comunidad, que muchas veces derivan en relaciones informales. Relativo a esta variable, uno de los fenómenos que más destaca es la alta presencia de relaciones informales entre los profesores que tienen oficina en el ICEI, quienes en su mayoría llevan los vínculos entre pares fuera de los límites de la organización. Esto se constituye en una fortaleza,



en cuanto evidencia que la organización cuenta con una base de trabajadores cohesionados, que –basados en su empatía- podrán trabajar de mejor manera en conjunto, con el sentido de una organización comprometida con los objetivos grupales.

Tomando en cuenta el análisis derivado de las variables de investigación, dentro de los puntos críticos se identificaron diversos fenómenos que constituyen aspectos de la *comunicación interna* que son de mayor relevancia, debido a su incidencia sobre otras. Éstos deben ser considerados en esta categoría, porque también pueden convertirse en futuros frentes de acción.

Uno de los puntos críticos es la inexistencia de liderazgos intermedios, ya que luego del análisis se pudo concluir que los miembros de la organización detectan no sólo un aislamiento de parte del equipo directivo, sino que también señalan que es en este grupo en el que se concentra el liderazgo. Cabe señalar que éste no refiere tanto a términos simbólicos como sí lo hace en relación con aquellos liderazgos funcionales a la operación de la institución. Es decir, las decisiones se perciben tan capitalizadas en la dirección y subdirección del ICEI, que los demás cargos pierden peso, por lo cual los requerimientos –muchas veces- van direccionados directamente a las entidades antes mencionadas.

Si bien esto puede no presentar en la actualidad problemas claros para la organización, en el futuro, y en vista del proceso de continuo desarrollo y crecimiento que se prevé, podrá generar problemas. Lo anterior, ya que imposibilitará la celeridad de los procesos que permiten al ICEI ejercer sus funciones. Revertir esta situación requiere, en gran parte, determinar los alcances de los cargos y validarlos ante el resto de la organización. Esto, también se relaciona con una debilidad actual de la organización que es el alto (50%) desconocimiento que existe del organigrama y los roles, y la confusión que existe entre qué constituye un cargo y otro.

En otro ámbito, dos de las debilidades del ICEI tienen relación con la estructura de la organización. Una de ellas atañe a la distribución física, ya que numerosos entrevistados declararon la existencia de una línea imaginaria que divide las oficinas de

los directivos con aquellas que ocupa el resto del personal. Si bien éste es un fenómeno recurrente en muchas instituciones, no se condice con los valores refundacionales con los que surge el proyecto ICEI, por lo que genera contradicciones entre sus integrantes. Muchos están en desacuerdo con esta división, ya que despierta desazón en una parte de sus miembros. Sin embargo, ninguno de los directivos declaró este fenómeno, con lo que se revela que ellos no están concientes de esto, lo que afecta negativamente esta situación.

El ICEI -desde sus antecedentes en la Escuela de Periodismo- se ha construido sobre la base del sentido de pertenencia a una comunidad. No obstante, en su proceso de crecimiento se ha visto obligado a aumentar su dotación y la complejidad de la estructura directiva, lo cual ha derivado en divisiones físicas como lo que ocurre con el aislamiento de la carrera de Cine y Televisión, o el mencionado fenómeno de la línea imaginaria que separa a algunos directivos del “resto” de la organización. Ambos hechos no son de conciencia pública, pero están presentes y marcan la percepción de la organización que algunos tienen. Por esto, si no se detienen, pueden incidir en la escisión del grupo.

En términos comunicativos también emerge una debilidad relativa al aislamiento del quehacer directivo, ya que luego de la investigación es posible concluir que los canales que deben llevar la información desde los directivos hacia el resto de la organización no son efectivos. Los Directivos validan las reuniones y los consejos como las instancias de comunicación en las que quienes están a la cabeza de una unidad pueden –y deben- llevar y manifestar los temas relativos al grupo que dirigen. Además, se entiende a que éstos luego deben “bajar” los tópicos debatidos en estas instancias y socializarlos. Sin embargo, lo anterior no se realiza, ya que muchos académicos señalan desconocer los contenidos tratados en los consejos, puesto que no hay instancias para ser informados de manera efectiva de lo tratado en dichas reuniones.

Esta debilidad retorna tópicos tratados anteriormente, relativos a la separación que existe entre un grupo de directivos y el resto del personal. Así, ésta ya no es sólo etaria o física, si no que también los distancia la falta de canales a través de los cuales se

socializan los contenidos. Si bien las mencionadas instancias de comunicación dejan registros escritos como actas, son de un uso más bien referencial y no permiten analizar, debatir y opinar sobre sus contenidos. Por otra parte, personas que participan en los consejos o reuniones de directivos manifestaron estar disconformes con el desarrollo de éstas, ya que sienten que se pierde tiempo tratando temas poco relevantes para el quehacer de la organización, lo que no permite resolver las necesidades propias de cada unidad.

Con lo anterior, el ICEI debe asumir como un desafío el ser capaz de establecer políticas de comunicación eficientes, que reviertan esta debilidad que sólo tiende a segmentar los estamentos. En el mismo ámbito de la comunicación interna, emerge un importante peligro, ya que suelen tomarse algunas decisiones de forma oral, sin dejar constancia de ellas, por lo que su puesta en práctica queda alojada en las voluntades de las personas o en sus capacidades de memoria. Esto sucede por la gran presencia de comunicaciones de “pasillo” e informales, posibilitadas por la cultura organizacional y la estructura física de la institución, en las que se plantean temas laborales de carácter formal, en relación a los que se establecen acuerdos o toman decisiones.

La mencionada oralidad tiene hoy consecuencias sobre la operación de la organización. Debido a esto se suelen revertir procesos comunicativos. Por ejemplo, cuando se requiere algo de la dirección Económica y Administrativa, el interesado suele realizar la solicitud primero de forma oral, antes que canalizarlo por los medios establecidos. Por esto, muchas veces la comunicación oficial, a través de medios formales, suele asumirla el personal administrativo, específicamente las secretarías, quienes deben operar sobre decisiones ya tomadas. Esto evidencia el irrespeto por ciertos canales y la preponderancia de la oralidad. Otro caso refiere a las conversaciones casuales de pasillo o en una oficina, en las que los miembros de la organización se plantean temas relevantes, los cuales algunas veces no pueden llegar a puerto ya que no cuentan, o no han sido planteados, por medios formales que los validen.

Frente a estos puntos críticos, la nula existencia de políticas de comunicación interna se transforma en una gran potencialidad, ya que al no existir antecedentes en esta materia es posible pensarlas desde cero, de acuerdo a las necesidades de la organización. Así, generar políticas de comunicación interna abre un mundo de posibilidades para que todos los estamentos de la organización debatan sus necesidades comunicativas, con el fin de generar lineamientos adecuados a las necesidades de cada grupo, unidad o persona. De esta forma, el ICEI puede apuntar a subsanar algunas de sus debilidades aprovechando fortalezas como el sentimiento de comunidad que los rodea.

Sin embargo, este factor -que ha sido identificado como una potencialidad- puede enfrentarse con un punto que fue calificado como peligro, ya que la formalidad es vista como burocracia. Por lo que la regulación de la comunicación, a través de políticas, puede ser asociada a la imposición de más canales y medios burocráticos, lo que generará un inminente rechazo. Para contrarrestar esto, es importante que el proceso de establecer lineamientos internos para hacer más efectiva la comunicación sea presentado y entendido como una potencialidad para hacer confluir las voces de los distintos estamentos.

Por lo anterior, se puede concluir que entre los aspectos más relevantes de la comunicación interna y que pueden convertirse en futuros frentes de acción, emerge como una gran potencialidad la creación de políticas de comunicación interna. De esta forma, la organización, luego de un proceso de debate y socialización, podrá establecer criterios de operación que, adecuados a su propia realidad, permitan mejorar los canales de comunicación y optimizar sus flujos. Además, esto puede incluir la readecuación del espacio físico, apropiándose de él con ese sentido de comunidad que los fortalece. Así, sentarán una base para afrontar los procesos de crecimiento y desarrollo en los que está inserto el ICEI.

## **5.2 Recomendaciones y reflexiones**

De acuerdo a las conclusiones presentadas y según las variables analizadas se plantean las siguientes recomendaciones, tendientes a mejorar los procesos de comunicación interna de la organización.

### **5.2.1 Sistema de inducción**

Las organizaciones han sido entendidas, para términos de esta investigación, como sistemas sociales estables compuestos por individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división de trabajo, los objetivos comunes. Bajo esta perspectiva, cada una de las personas que forman parte de la organización, deben conocer el sistema en el que están insertos, sus jerarquías y las responsabilidades de cada cargo, para lograr trabajar en pro de las metas comunes. En el caso del ICEI, una de las debilidades detectadas que constituye un punto crítico, es que cerca del 50% de la membresía desconoce tanto el organigrama, como los roles, y confunden los cargos. Además de esto, aquellos Académicos Tipo B desconocen el entorno en el que están insertos. Su referencia del organigrama es mínima, no identifican bien a las personas que ocupan cargos directivos o administrativos, e incluso no están interiorizados del contenido de la malla curricular en la que están insertos.

Para combatir ambas debilidades, un proceso que ayudaría a propiciar la integración y socializar la estructura organizacional es la incorporación de un sistema de inducción. Éste apunta a establecer costumbres frente al ingreso de nuevos miembros a la organización, que colaboren con transmitir un sentido de pertenencia y entreguen referencias sobre la organización. Así, los nuevos integrantes se acoplarán más rápidamente al sistema social, colaborando con el logro de los objetivos comunes, los cuales serán conocidos y asimilados por éste.

Factores que ayudan a la implementación de un sistema de inducción son dos de las fortalezas del ICEI detectadas durante la investigación. Una de ellas es el buen ambiente laboral declarado por la membresía, el que se caracteriza por propiciar la

comunicación horizontal y empática. Este factor reducirá las barreras de entrada, portando una buena carta de presentación de la organización ante el nuevo miembro. Otra de las fortalezas está en la práctica de la interacción “cara a cara”, algo que influirá positivamente, tal como el factor anterior. Así, el ICEI puede ofrecer a quienes se integren, un ambiente empático, de comunicación directa y acogedora. Lo que conjugado con un proceso de inducción que entregue las directrices organizativas y valóricas de la institución, facilitarán la adaptación.

En términos generales este sistema de inducción podría consistir en un rito<sup>112</sup> que se lleve a cabo cada comienzo de año con los nuevos miembros de la organización o a medida que estos se vayan incorporando. Éste podría incluir los siguientes puntos:

- La persona debe ser recibida por su jefe directo, quien entregue la primera acogida y exponga una relación horizontal y de confianza.
- Realizar un recorrido con el nuevo miembro por las oficinas, presentándolo directamente con quienes serán sus compañeros de labores.
- Llevar a cabo una inducción referente a la historia del ICEI, su declaración de principios -misión, visión y valores- y su estructura organizativa.
- En el caso de los nuevos docentes o directivos, realizar una inducción sobre los temas propiamente académicos como el plantel de profesores, las mallas curriculares, programas de cada cátedra, entre otras cosas.

Cabe recomendar también, realizar este proceso con los actuales miembros con el fin de reforzar algunos puntos detectados como débiles. Lo que se puede efectuar en jornadas de trabajo y reflexión. Esto ayudará a subsanar procesos que actualmente se ven entorpecidos por temas tan prácticos como el desconocimiento de la estructura en la que se vive diariamente.

---

<sup>112</sup> Los ritos son ceremonias que se realizan para celebrar y reforzar los valores de la organización, así lo explica Gary Kreps en su libro "La comunicación en las organizaciones", publicado en 1995.

### 5.2.2 Descripción de cargos y reforzamiento de las unidades

Uno de los aspectos del sistema de inducción antes propuesto, es dar a conocer los cargos, sus deberes y responsabilidades. Sin embargo, una de las actuales debilidades de la organización es la multiplicidad de cargos de algunos miembros de la organización, el desconocimiento del organigrama y la confusión de los cargos. Frente a esto, un proceso de descripción de cargos, sería útil para el ICEI, pues permitiría saber en detalle las responsabilidades y características de cada puesto. Esto, a la vez, posibilitaría a los miembros de la organización realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, ya que conocerán con detalle cada una de las operaciones que deben practicar y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

La descripción de cargos, consiste en la elaboración de una lista de tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo y obligaciones de supervisión de un puesto de trabajo<sup>113</sup>, producto del análisis de la estructura de la organización. Esto responde a una necesidad de las instituciones para organizar eficazmente sus trabajos, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las competencias que requiere para hacerlo bien.

Existen ciertos puntos clave a desarrollar para llevar este proceso. Primero, se debe considerar el nombre del cargo, el área a la que pertenece y quién es su jefe directo. A esto se le incorporan su función principal y sus funciones específicas identificadas como tareas. Además, es necesario detallar las labores de coordinación con otras áreas que deberá efectuar, de acuerdo a las funciones antes definidas. Asimismo incluye quién lo supervisa y a quién debe supervisar, quién lo reemplazará en su ausencia y a quién reemplaza. Además, es posible incorporar variables respecto al perfil de la persona que debe ocupar ese cargo, relativas a formación profesional, competencias, características de personalidad, entre otras.

Lo anterior también sería útil para lidiar con una de sus amenazas, considerada punto crítico, como es la inexistencia de liderazgos en los cargos intermedios, ya que

---

<sup>113</sup> Zeledón, Paola (2004): *Análisis de descripción de cargos*. [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>>. [consulta: 12 marzo 2009].

permitiría establecer las facultades de los directivos intermedios. Durante la investigación, se reveló que está la percepción de que el poder y el liderazgo formal están focalizados en los puestos directivos más altos de la organización. Con esto, otros directivos, como las jefaturas de carrera, son percibidos como carentes de un poder operativo verdadero y en la toma de decisiones, pues todo finalmente es determinado desde la parte más alta de la pirámide organizacional. La descripción de cargos permitirá conocer las responsabilidades y áreas que tiene a cargo una persona, sobre las cuales debe ejercer plena autoridad. Así, podrá guiar correctamente al grupo que tiene a su cargo, pudiendo incluso con eso solucionar lo planteado en esta investigación y relativo a la inexistencia de canales intermedios que bajen al resto de la organización los temas tratados por los directivos. Lo anterior será posible lograrlo, ya que contarán con un liderazgo claro que los representará y escuchará.

Asimismo, con el fin de favorecer la operación eficaz de los procesos en la organización, no sólo basta con describir los cargos, sino que es necesario evitar la multiplicidad de funciones a través del reforzamiento de las unidades. Esto, ya que es probable que una vez descritos los cargos se tenga una proporción real de la sobrecarga de trabajo de algunos miembros, lo cual requeriría redistribuir las tareas. Para esto, es importante que algunas unidades cuenten con mayor personal o, en el caso de no tener los recursos para hacerlo, dividir correctamente las labores. Cabe señalar, que esto no refiere sólo a la delegación de temas administrativos sino también en las funciones propias de la organización, que son las académicas.

Pero el reforzamiento de las unidades también debe incorporar factores estructurales, porque en la investigación se detectó que, principalmente los académicos, señalan que falta espacio para trabajar, lo cual genera fenómenos como la poca privacidad y la falta de concentración. Sumado a esto, los profesores que no son de planta, no cuentan con un espacio físico en el cual permanecer cuando están de paso por el ICEI. Estas debilidades y peligros se pueden combatir aprovechando mejor el espacio y dotando a los académicos de dependencias adecuadas que faciliten y potencien su trabajo. Es posible afirmar que, incluso, en algunas entrevistas emergieron comentarios referidos al excesivo espacio que ocupan algunas áreas



administrativas, en comparación al espacio de trabajo con el que cuentan los académicos.

Así, al contar con espacios que permitieran subsanar debilidades como la poca posibilidad de concentración y trabajar privadamente, y además acogieran a aquellos académicos que no están de planta; ayudaría a realizar parte de la operación de la organización y a la vez mejoraría factores de clima interno, potenciará la incorporación y compromiso de los profesores que no tienen oficina en el ICEI, ayudando al logro de los objetivos productivos y comunitarios del sistema social.

### 5.2.3 Definición de políticas de comunicación interna

Como se ha podido observar en la “Tabla de sistematización de resultados”, muchas de las debilidades y peligros en las comunicaciones del ICEI, están relacionadas con la comunicación formal: los flujos de comunicación formal no se respetan, no funcionan los canales que llevan la información desde los directivos hacia el resto de la organización. Además, no existe conocimiento claro respecto al uso de los medios de comunicación formal, punto clave para entender por qué no se respetan. Esto propicia, sin duda, la existencia de rumores, pues no hay voceros oficiales que den la información apropiada ni a tiempo, a excepción de ciertas áreas como Postgrado – algunos entrevistados la nombraron como un ejemplo a seguir en términos comunicacionales. Por lo mismo, no es extraño observar que los Administrativos son los que más evalúan como deficiente la comunicación interna y que un área sea la que concentra la mayoría de este tipo de comunicación, como la Dirección Económica y Administrativa, a pesar de que su trabajo tiene que ver casi completamente con esas instancias formales.

Todos los enunciados anteriores son reflejo claro de la carencia de políticas de comunicación interna en la organización. Esto puede tener su origen en que el ICEI ha estado los últimos cinco años en tantos procesos de crecimiento a la vez -cambio de malla en Periodismo, ingreso de una nueva carrera, nuevos Postítulos y Diplomados- que no ha tenido el tiempo para detenerse y observar cómo están sus comunicaciones.

Por lo tanto, es fundamental que se realicen lineamientos de comunicación interna del ICEI, que concreten instancias para pensarse a sí mismos y definan cómo ellos quieren y necesitan comunicarse de manera efectiva. Es importante que al realizar este proceso, toda la comunidad esté enterada de ello y que de ahí en adelante se anuncie a todos cuáles serán los procesos, quiénes deberán tomar cargo de voceros para informar las resoluciones tomadas por el Consejo ICEI o Ejecutivo, entre otras. Tener consciencia de lo que se debe informar y de lo que no, y saber cuáles son las instancias para hacerlo. Todo debe quedar claramente especificado en lenguaje comprensible y a disposición de todo miembro del instituto que requiera o desee consultarlo.

Las reuniones, por ejemplo, fueron mencionadas como el medio de comunicación formal más sobreutilizado, pues la queja es que son demasiadas. Acortar las reuniones, contar con una tabla que guíe los puntos a discutir y respetar sus contenidos y las horas de término, es una buena estrategia para hacerlas menos tediosas. Utilizar el correo electrónico adecuadamente, optimiza su capacidad complementa lo anterior. Es relevante destacar que cada Acta realizada debería quedar accesible para aquéllos que deseen tener la información y que se pudiera hacer un resumen de los puntos más relevantes para que los que no asistieron puedan enterarse de lo tratado. Así también, aquellas decisiones tomadas no pueden presumirse como conocidas y se deben informar a quienes sea pertinente y en el momento adecuado.

Tomando en cuenta que una de las potencialidades observadas en el análisis es que la comunicación interna es evaluada por los miembros del ICEI como mejorable, no debería haber problemas en implantar nuevas reglas y modos de operar en términos comunicacionales, pues existe el deseo de ser mejor, y gran número de entrevistados hizo notar ese interés. No perder las instancias de comunicación oral y “cara a cara”, colaborará con este propósito, pues -según los resultados obtenidos- la oralidad disminuye los efectos de la burocracia. La finalidad es que cada persona que trabaja en el ICEI sepa cómo operar y a quién debe dirigirse para un requerimiento, petición o consulta, entre otras necesidades que surjan; y que tengan relación con las

comunicaciones internas. Son necesarias las definiciones y más aún su constancia en documentos formales oficiales, que orienten y aclaren las vías por las que opera la organización y facilita las relaciones interpersonales e incluso el cumplimiento de metas y objetivos trazados. Indispensable es hacer tomar conciencia a sus miembros que será necesario respetarlos para lograr mejorías en las comunicaciones, que finalmente se reflejarán en los resultados y en las relaciones laborales.

#### 5.2.4 La integración de una nueva carrera

Dentro del análisis y las conclusiones, se observó las diferencias entre los que laboran en la carrera de Cine y Televisión y el resto que trabaja en el ICEI, especialmente en términos de comunicación interna, sumado a la existencia de tres grupos sociales entre los que se encuentran los académicos de la carrera de Cine y Televisión. Esto es importante, pues es un área que posee gran cantidad de profesionales nuevos que se incorporaron a la organización, pero que su sentido de pertenencia se limita a Cine y Televisión, sin ampliarse al Instituto en su totalidad.

Si se proyectara esta situación al futuro, puede que los modos de operar y de relacionarse de Cine y Televisión vayan impregnándose entre los miembros de esta carrera y que ya no concuerden con los del Instituto. Esto generaría divisiones de intereses, lo que dificultaría el logro de convertirse en Facultad. En los años posteriores, podrían hasta operar independientes, tema no menor que podría destruir el proyecto ICEI.

Lo importante para evitar que se conviertan estos peligros en debilidades es reconocer que Cine y Televisión es, en efecto, diferente a Periodismo y que necesita de sus propios modos para funcionar. Sin embargo, esa diferencia debe poder coexistir dentro de los lineamientos establecidos por el ICEI, mediante la construcción de una comunicación interna pensada en las características de esta organización y adecuada a ella. Para esto, es fundamental tomar las fortalezas y potencialidades ya existentes en el ICEI y transformarlas en herramientas útiles para este propósito.

En este sentido, mantener la política de “puertas abiertas” y hacerla extensiva a los académicos de Cine y Televisión, es un buen inicio para fomentar los acercamientos hacia los demás directivos del ICEI y no sólo con aquellos que se relacionan cotidianamente. Del mismo modo, el buen uso de la proliferante interacción “cara a cara”, permitiría hacer identificables a los académicos de la carrera de Cine y Televisión para el ICEI y viceversa. Esto puede ser posible con la generación de instancias de reunión y conversación desde el ICEI, que contribuyan a integrar los pensamientos y opiniones de los miembros de la nueva carrera.

Apoyando lo anterior, se puede utilizar el sentido de membresía con respecto a la comunidad –una de las potencialidades detectadas en el análisis de la comunicación interna- como un catalizador del proyecto ICEI, puede ser una buena instancia de incorporación de los académicos en general y no sólo tomando en cuenta a los de Cine y Televisión. La comunidad puede comprometerse a colaborar en poner al tanto de las expectativas y necesidades del nuevo proyecto a quienes se sientan más alejados del tema, para así generar un verdadero sentimiento de pertenencia al proyecto a futuro de la organización. La diferencia entre la carrera de Cine y Televisión y Periodismo es real y necesaria, no hay que negarla ni esquivarla, pues más temprano que tarde cobrará importancia. Es fundamental, entonces, tomar las medidas necesarias en pro de la integración, hallar puntos comunes y apoyarse en ellos para el logro de las metas que el ICEI se ha propuesto o que se proponga en el futuro próximo.

Todas estas recomendaciones han sido elaboradas en base a un riguroso estudio, con la finalidad de entregar a la organización una evaluación de sus comunicaciones internas. Tales iniciativas recogen sus aspectos fuertes y débiles, dando como resultado elementos que posibilitan comenzar a trabajar en la optimización de sus labores y continuar con su proceso de crecimiento, sobre bases sólidas.

## VI. Referencia bibliográfica

ALHAMA, Rafael y otros. Nuevas Formas Organizativas [en línea] <<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/index.htm>>. [consulta: 15 de marzo 2009].

ÁLVAREZ, Jesús Timoteo. Gestión de la comunicación en organizaciones consolidadas. Historia y Comunicación Social (2). Universidad Complutense. Madrid. 1997.

ÁLVAREZ, T y Caballero, M. Vendedores de imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona, Paidós, 1997.

BARNARD, Chester. Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid. Centro de Estudios Constitucionales. 1959.

BARTOLI, A. Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona, Paidós, 1992.

BARRAGÁN, Rossana (Coord.); Salmán, Ton; Ayllón, Virginia y otros. Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación. Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB), La Paz.

BOOTH, Anthony. La auditoría de la comunicación una herramienta útil para el managment. Revista Contabilidad, Teoría y Práctica, vol. 19. Santiago. 1989.

BRAVO, Nazareno. Nuevos sujetos, nuevos desafíos para las ciencias sociales. En, II Congreso Interoceánico de Estudios Latinoamericanos (2003, Mendoza).

CALDERÓN, Cristian. Ponencia sobre Gestión y Comunicación. Facultad de Comunicaciones, Universidad Católica de Chile. 2006.

CASTRO, Benito. El auge de la comunicación corporativa [en línea]  
<<http://augecomucor.com/info/libro-comunicacion-corporativa.pdf>> [consulta: 4 de enero de 2009].

CIRIGLIANO, Carla. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo. [en línea].  
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gescomint.htm>  
[consulta: 07 marzo 2009]

COMBARIZA, Helena. La Resiliencia: El oculto potencial del ser humano. [en línea]  
[http://aiur.us.es/~kobukan/la\\_resiliencia.htm](http://aiur.us.es/~kobukan/la_resiliencia.htm). [consulta: 3 de mayo].

DEL POZO, Marisa. Cultura empresarial y comunicación interna, su influencia en la gestión estratégica. Madrid. Fragua. 1997.

GITMAN, Lawrence J. y Mc Daniel, Carl. El futuro de los negocios. México DF. Thomson. 5ta ed. 2007.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS. Decálogo de las comunicaciones efectivas en las organizaciones. Viña del Mar. Universidad Adolfo Ibáñez. 2004.

HALL, Edward T. La dimensión oculta". México DF. Siglo XXI. 1990.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill, México. 2003.

KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones. Madrid. Addison-Wesley iberoamericana. 1995.

LÓPEZ, Gustavo. Sociometría de las relaciones en la escuela. Revista Relaciones. Vol. 83, 2000.

LUCAS MARÍN, Antonio. La Comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona. Boch Comunicación. 1997.

MOSHER, C.F y Cimmino, S. Ciencias de la Administración. Madrid. Editorial Rialpo. 1961.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Capítulo 21: Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. Madrid. 2001.

RAMOS, Rosmary; Cross, Melanie y Sepúlveda, Pamela (2003): Reagruparse: periodismo en la Chile. Memoria de título.1 videocassette (VHS), 38 minutos.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. 4ª Ed. México. Thomson. 2003.

ROGERS, Everett y Agarwala-Rogers, Rekha. La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Mc Graw-Hill. 1980.

SANCHEZ, Rosa. Definición genérica de auditoría, etapas de auditoría, la importancia de la supervisión.

<<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>> [en línea]. 2005. [consulta: 10 marzo 2009].

SARQUIS, Guillermo. Auditoría comunicacional: un nuevo concepto [en línea] Centro de información de mercadotecnia mexicano

<[http://www.cimm.com.mx/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=177](http://www.cimm.com.mx/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=177)> [consulta: 12 de marzo de 2009].

SELEME, Jorge. Comunicación organizacional: elementos para su análisis. Tesis (para optar al grado de Contador Auditor). Universidad de Chile Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Santiago. 1989. Pág. 11

SORIA M., Víctor. Relaciones Humanas. 2ª Ed. México. Limusa/Noriega Editores. 1992.

VARONA, Federico. Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Ponencia I Seminario – Taller Latinoamericano sobre la Comunicación. Santafé de Bogotá (8 al 13 de noviembre de 1993).

YACUZZI, Enrique. El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina. [en línea] <[www.cema.edu.ar/publicaciones](http://www.cema.edu.ar/publicaciones)>. [consulta: 15 de marzo de 2009].

ZELEDÓN, Paola. Análisis de descripción de cargos. <<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>> [en línea]. 2005. [consulta: 12 marzo 2009].

ZÚÑIGA, Arturo. La Comunicación Organizacional en las Relaciones Humanas. [en línea] <<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm>> [consulta: 27 de marzo 2009].



## **VII. Material complementario**

### **7.1 Anexos**

ANEXO 1 (Pauta de preguntas entrevista semiestructurada)

**Estamento:** \_\_\_\_\_

**N° entrevistado:** \_\_\_\_\_

#### **1. Perfil del entrevistado**

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el ICEI?
- ¿Cómo llegó a trabajar al ICEI?
- ¿En qué trabaja? (cargo, área, departamento, estamento)
- ¿Pertenece a otro equipo o grupo de trabajo? (comisión, consejo, etc.)
- ¿En qué consiste su trabajo?

#### **2. Estructura**

- Diseñe el organigrama del ICEI.
- ¿Dónde se ubica usted en este organigrama?
- ¿Quién/es es/son su/s jefe/s directo/s? ¿A quién responde?
- ¿Cómo se comunica con su jefe?
- ¿La relación con su jefe es netamente formal?
- ¿Cómo evaluaría su relación con él?
- ¿Tiene un lugar de trabajo fijo?
- ¿Tiene oficina sólo o la comparte?
- ¿Le gusta/acomoda? ¿Por qué?
- Si comparte oficina, ¿Cómo se lleva con quienes comparte oficina?
- ¿Qué opina de la estructura de las oficinas de ICEI?
- ¿La distribución de estas afecta la comunicación?
- ¿Qué tipo de comunicación?

### **3. Comunicación formal**

Entendiendo la comunicación formal como aquella que “viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama”.

- ¿Cómo se comunican los miembros del ICEI en términos formales?
- ¿Con quién se comunica formalmente?, ¿en qué circunstancias?
- ¿Se comunica en términos formales con otras unidades académicas del ICEI?
- ¿Qué información/contenido comunican?
- ¿Cuánto tiempo destina para comunicarse a través de estos medios?
- ¿Cuál es el tiempo de respuesta a la información enviada por estos medios?
- ¿Cómo confirma que la información ha sido correctamente recepcionada, y por lo tanto, se da por informada?
- ¿Qué otro medio ocuparía?

### **4. Comunicación informal.**

Entendiendo que la comunicación informal está fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera, dentro de la organización.

- ¿Se comunica informalmente con algunos miembros del ICEI?
- ¿Con quién?
- ¿A qué factores atribuye esta comunicación informal?
- ¿Qué instancias / medios utilizan para comunicarse?
- ¿Cuántas veces?

### **5. Relaciones informales**

Entendiendo relaciones informales como aquellas basadas en interrelaciones personales de naturaleza afectiva que no se limitan a la organización.

- ¿Mantiene relaciones informales con algunos miembros de ICEI?
- ¿Con quién?
- ¿Comparten también dentro de ICEI?

## 6. Comunicación y ambiente laboral.

- ¿Qué cosas positivas y negativas rescata de la comunicación entre los miembros del ICEI?
- ¿Hay diferencias en la comunicación que se establece entre las personas que pertenecen a la misma unidad y aquella que se establece entre las unidades?
- De acuerdo a la respuesta anterior, ¿influye esto en el ambiente laboral del ICEI?, ¿Cómo?

## 7. Desempeño profesional

De acuerdo a lo comentado durante esta entrevista, referente a la comunicación formal e informal dentro del ICEI.

- ¿Influye esto en su desempeño profesional? ¿Cómo?

## 8. Comentarios

Pregunta de cierre:

- En términos generales, ¿cómo evalúa la comunicación interna en el ICEI?
- ¿Qué propondría para mejorarla?
- ¿Desea agregar algún comentario?

ANEXO 2: Tabla redes de Comunicación Formal directivos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-

**ANEXO 3:** Tabla redes de Comunicación Informal directivos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>1</b>	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>2</b>	1	-	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<b>3</b>	1	1	-	0	1	1	1	1	0	1	1
<b>4</b>	1	1	0	-	1	0	1	1	1	0	1
<b>5</b>	1	0	1	1	-	0	0	1	1	0	1
<b>6</b>	1	1	1	0	0	-	1	1	1	0	1
<b>7</b>	1	1	1	1	0	1	-	1	0	0	0
<b>8</b>	1	1	1	1	1	1	1	-	1	0	1
<b>9</b>	1	1	0	1	1	1	0	1	-	0	1
<b>10</b>	1	0	1	0	0	0	0	0	0	-	0
<b>11</b>	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	-

**ANEXO 4:** Tabla de redes de Relaciones Informales directivos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>1</b>	-	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>2</b>	1	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>3</b>	0	0	-	0	0	1	0	0	0	0	1
<b>4</b>	0	0	0	-	1	0	0	0	0	0	0
<b>5</b>	0	0	0	1	-	0	0	0	0	0	0
<b>6</b>	0	0	1	0	0	-	0	0	0	0	0
<b>7</b>	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0
<b>8</b>	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0
<b>9</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
<b>10</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0
<b>11</b>	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	-

**ANEXO 5:** Tabla redes de Comunicación Formal académicos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>1</b>	-	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
<b>2</b>	1	-	1	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>3</b>	1	1	-	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>4</b>	1	1	1	-	0	0	0	0	0	0	0
<b>5</b>	1	0	0	0	-	1	0	0	1	1	1
<b>6</b>	0	0	0	0	1	-	0	0	1	1	1
<b>7</b>	1	0	0	0	0	0	-	1	1	0	1
<b>8</b>	0	0	0	0	0	0	1	-	0	0	0
<b>9</b>	1	0	0	0	1	1	1	0	-	1	1
<b>10</b>	0	0	0	0	1	1	0	0	1	-	0
<b>11</b>	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	-

**ANEXO 6:** Tabla redes de Comunicación Informal académicos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>1</b>	-	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
<b>2</b>	1	-	0	1	1	1	0	0	0	1	0
<b>3</b>	1	0	-	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>4</b>	1	1	1	-	1	1	0	0	0	1	0
<b>5</b>	1	1	0	1	-	1	0	0	0	1	1
<b>6</b>	1	1	0	1	1	-	0	0	0	1	1
<b>7</b>	1	0	0	0	0	0	-	1	0	0	0
<b>8</b>	0	0	0	0	0	0	1	-	0	0	0
<b>9</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
<b>10</b>	1	1	0	1	1	1	0	0	0	-	0
<b>11</b>	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	-

**ANEXO 7:** Tabla redes de Relaciones Informales académicos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>1</b>	-	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>2</b>	0	-	0	0	1	1	0	0	0	0	0
<b>3</b>	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>4</b>	1	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
<b>5</b>	0	1	0	0	-	1	0	0	0	1	1
<b>6</b>	0	1	0	0	1	-	0	0	0	0	1
<b>7</b>	0	0	0	0	0	0	-	1	0	0	0
<b>8</b>	0	0	0	0	0	0	1	-	0	0	0
<b>9</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
<b>10</b>	0	0	0	0	1	0	0	0	0	-	0
<b>11</b>	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	-

**ANEXO 8:** Tabla redes de Comunicación Formal administrativos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>2</b>	1	-	1	1	1	1	0	0	0	1
<b>3</b>	1	1	-	1	1	0	0	0	0	1
<b>4</b>	1	1	1	-	0	1	1	0	0	1
<b>5</b>	1	1	1	0	-	1	1	0	0	1
<b>6</b>	1	1	0	1	1	-	0	0	0	1
<b>7</b>	1	0	0	1	1	0	-	0	0	1
<b>8</b>	1	0	0	0	0	0	0	-	0	0
<b>9</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	-	1
<b>10</b>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	-

**ANEXO 9:** Tabla redes de Comunicación Informal administrativos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	-	1	1	1	0	1	0	1	1	1
<b>2</b>	1	-	0	1	1	1	1	1	1	1
<b>3</b>	1	0	-	1	0	1	0	1	1	1
<b>4</b>	1	1	1	-	0	1	1	1	1	1
<b>5</b>	0	1	0	0	-	0	1	0	0	1
<b>6</b>	1	1	1	1	0	-	0	1	1	1
<b>7</b>	0	1	0	1	1	0	-	0	1	1
<b>8</b>	1	1	1	1	0	1	0	-	1	1
<b>9</b>	1	1	1	1	0	1	1	1	-	1
<b>10</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-

**ANEXO 10:** Tabla redes de Relaciones Informales administrativos

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>2</b>	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>3</b>	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
<b>4</b>	0	0	0	-	0	1	0	0	0	1
<b>5</b>	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0
<b>6</b>	0	0	0	1	0	-	0	0	0	1
<b>7</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>8</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>9</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>10</b>	1	0	0	1	0	0	0	0	0	-

## ANEXO 11: Informes profesores informantes



UNIVERSIDAD DE CHILE  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Dirección de Pregrado

Escuela de Periodismo  
Informe de Memoria

Gustavo González  
Director de Pregrado  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Universidad de Chile  
PRESENTE

A continuación le comunico a usted la evaluación de la memoria de título "Auditoría Comunicacional al Instituto de Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile" de las estudiantes Tamara Medrano y Camila Echeñique:

ITEM	ASPECTOS CONSIDERADOS	%
1.1 <b>Problematización</b>	Planteamiento y contextualización del tema	10%
1.2 <b>Pertinencia</b>	Relevancia y originalidad de la investigación	15%
1.3 <b>Estrategia Metodológica</b>	Recolección de la información, datos y antecedentes.	20%
1.4 <b>Conclusiones</b>	Análisis e Interpretación de los hechos relevantes.	15%
1.5 <b>Estructura</b>	Orden narrativo, construcción del texto.	15%
1.6 <b>Presentación</b>	Calidad de la redacción, recursos estilísticos.	15%
1.7 <b>Recursos bibliográficos</b>	Materiales y textos utilizados.	10%

Item	Nota	Valor
1.1	7,0	0,7
1.2	7,0	1,1
1.3	7,0	1,4
1.4	7,0	1,1
1.5	7,0	1,1
1.6	6,8	1,0
1.7	7,0	0,7
<b>Nota Final</b>	<b>7,0</b>	

Excelente 7.0–6.5; Muy Bueno 6.4–6.0; Bueno 5.9–5.0; Aceptable 4.9–4.0; Deficiente 3.9- 3.0.

### COMENTARIO

*El trabajo desarrollado recoge un problema institucional real y lo aborda con destacable manejo metodológico. La selección de la muestra, en términos de criterio, es la adecuada. El manejo conceptual está correcto y bien planteado. Las conclusiones son atingentes y prácticas. Hay ciertos detalles de redacción, pero mínimos. Felicitaciones.*



UNIVERSIDAD DE CHILE  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Dirección de Pregrado

Escuela de Periodismo  
Informe de Memoria

---

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alvaro Medina Jara'.

Atentamente,  
*Alvaro Medina Jara*

Santiago, 15 de junio de 2009



## INFORME DE MEMORIA DE TITULO

**Título: “Auditoría comunicacional al Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile”.**

**Memoristas:**

**Camila Paz Echenique González**

**Tamara Medrano**

**Profesor guía: Laureano Checa**

**Profesora Informante: Ximena Póo Figueroa**

**Santiago, 8 de junio de 2009.**

La estructura organizacional de una unidad compleja como es el ICEI está en el centro de la memoria que aquí se informa. Considero que esa estructura estuvo en cada una de las partes del diseño de este trabajo, por lo que el punto de vista se mantuvo de principio a fin, logrando un ensamblaje entre los objetivos, la metodología y el análisis.

Considero que se trata de una investigación que logra, efectivamente, llegar a los “puntos críticos” en la comunicación interna y en la estructura de comunicación. Las herramientas de estudio así lo permitieron. Es una investigación pertinente, correctamente redactada y estructurada. No obstante, considero que el análisis FODA debió ser menos descriptivo y más analítico, sobre todo en lo que respecta a las oportunidades y amenazas. Lo anterior podría haber sido, a mi juicio, argumentado a partir de ejemplos o “estudios de caso” respecto de una crisis puntual.

Creo que la investigación se hubiese enriquecido aún más al incorporar una propuesta de política comunicacional, aunque ésta fuera sólo enunciativa. No obstante, se trata de un trabajo notable, debido al levantamiento de información que involucró una investigación responsable y basada en conceptos teóricos apropiados.

Por todo lo anterior, califico este trabajo con un 6,5 (seis coma cinco)

Atentamente,

**Ximena Póo F.**  
**Profesora Asistente**



## ANEXO 12: Informe profesor guía



UNIVERSIDAD DE CHILE

Instituto de la Comunicación e Imagen  
Dirección de Pregrado

Gustavo González  
Director de Pregrado  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Universidad de Chile  
PRESENTE

### Informe de Memoria

Alumnas: **Camila Echenique González**  
**Tamara Medrano Miqueles**

Memoria: **Auditoría comunicacional al Instituto de la**  
**Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile**

La presente investigación utiliza adecuadamente distintas técnicas de levantamiento de información, como son la entrevista en profundidad, la observación etnográfica y el análisis de redes. Esta combinación permite hacer una descripción muy acabada del objeto a analizar, pero –por sobre lo anterior– le brinda al objeto mismo información muy relevante para poder mejorar. Ése es el objetivo último de una auditoría en comunicaciones, y este trabajo lo cumple a cabalidad y con grandes dosis de profesionalismo.

La realización de esta tarea no estuvo exenta de dificultades. En primer lugar, las propias investigadoras tuvieron que dejar a un lado sus prejuicios (los que puede tener cualquier alumno del ICEI) respecto a cómo opera el "tercer piso". En ese sentido, el producto final habla por sí solo: cada afirmación y juicio crítico está debidamente fundamentada en información recogida en cada una de las aproximaciones al objeto, dotándolos de solidez. A eso hay que agregarle que en la última parte del procesamiento de la información las estudiantes debieron operar con total autonomía respecto del profesor guía, evitando así que los prejuicios del académico (parte también del objeto estudiado) alteraran la mirada del trabajo.

En segundo lugar, la auditoría mantiene estándares de calidad propios de un estudio similar al que puede contratarse en el mercado. No obstante, en dicho caso las investigadoras habrían gozado de una suerte de mandato para obligar a los entrevistados a contestar sus inquietudes. Aquí, lo que primó fue la buena voluntad de los entrevistados, a quienes a su vez se les brindó la confidencialidad debida. Esta condición es una limitante al momento de sacarle todo el partido posible al análisis de redes, pero en ningún caso lo desmerece. Muy por el contrario, es destacable el gran provecho a la información que entrega este análisis, a pesar de no poder "ponerle caras" a las relaciones allí identificadas.

Las estudiantes resuelven estas dos dificultades de forma óptima, por lo que el producto final exhibe gran consistencia. Éste logra captar las principales problemáticas que afectan al ICEI en su funcionamiento y plantea soluciones adecuadas y factibles de implementar por la propia organización. La entrega de recomendaciones posibles de ejecutar es un criterio fundamental para evaluar la calidad de una auditoría, la que se verá traducida en la utilidad que tiene para corregir las deficiencias detectadas.

En términos formales, la investigación presentada incorpora debidamente bibliografía relevante en la materia, recoge adecuadamente una discusión de los conceptos que se utilizan y propone una mirada crítica basada en la experiencia empírica. Es un texto bien estructurado y está redactado de forma adecuada para facilitar la entrega de información a un lector no-experto.

**Nota: 7,0**

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

		<b>Página</b>
TABLA 1	Comunicación Formal ICEI	85
TABLA 2	Comunicación Informal ICEI	88
TABLA 3	Relaciones Informales ICEI	91
ILUSTRACIÓN 1	Organigrama ICEI	82
ILUSTRACIÓN 2	Pirámides Organigrama ICEI	83